

Funcatiefamilie Lijnmanagement, functiegroep Middenmanager

Versie: 16 november 2016¹

Funcatiefamilie Lijnmanagement

Is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelen van het organisatieonderdeel door leiderschap en op basis van toegewezen (hiërarchische *) verantwoordelijkheden en bevoegdheden (* oa. het nemen van beheersbeslissingen)

Funcatiegroep Middenmanager S12-16

Geeft (hiërarchisch) leiding aan en is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelen van het organisatieonderdeel

¹ Op 16 november 2016 heeft DGOBR een besluit genomen over de toevoeging van de functiegroep Topmanager-generaal N19 aan de funcatiefamilie Lijnmanagement.

Kernprofiel Middenmanager S12-16

Geeft (hiërarchisch) leiding aan en is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelen van het organisatieonderdeel

Resultaatgebieden	Resultaten	Gedragindicatoren	Competenties
Opdracht(gever) (politiek/ambtelijk)	<ul style="list-style-type: none"> Een jaarplan in lijn met de organisatievisie, is overeengekomen met de opdrachtgever en uitgevoerd conform afspraken Er is een concreet, bevestigd en actueel beeld over de verwachtingen van de opdrachtgever en vice versa 	<ul style="list-style-type: none"> Is zich bewust van de (in)formele regels, verschillende (hiërarchische) posities en het krachtenveld en schakelt effectief Herkent ontwikkelingen en gevoeligheden binnen de eigen organisatie en handelt daarnaar Schat de haalbaarheid van acties en/of besluiten in Benut de kansen dan wel creëert deze in het belang van de organisatie Toont bij het handelen zich bewust te zijn van de politiek-bestuurlijke gevoeligheid van onderwerpen 	<p>Organisatie-sensitiviteit</p> <p>Bestuurssensitiviteit</p>
Omgeving	<ul style="list-style-type: none"> Producten/diensten zijn ontwikkeld en afgestemd met/op de relevante (inter)nationale omgeving, voldoen aan de behoefte en leiden tot het gewenste resultaat Heeft een relevant netwerk, dat is onderhouden en gebruikt 	<ul style="list-style-type: none"> Volgt en laat blijken op de hoogte te zijn van recente ontwikkelingen en trends op het eigen werkterrein en vakgebied en in de (internationale) omgeving / samenleving Kent betekenis toe aan trends en ontwikkelingen voor de eigen organisatie en de risico's/mogelijkheden daarvan Vertaalt politieke, maatschappelijke ontwikkelingen en/of ontwikkelingen in het vakgebied naar het eigen werkterrein Legt en onderhoudt (in)formele contacten met voor de eigen functie relevante personen en organisaties Werkt op het juiste moment samen met het netwerk om eigen (organisatie)-doelstellingen te bereiken Benadert de juiste mensen om steun en medewerking te verkrijgen 	<p>Omgevingsbewustzijn</p> <p>Netwerken</p>
Bedrijfsvoering <ul style="list-style-type: none"> werkprocessen personeel financiën 	<ul style="list-style-type: none"> Het jaarplan is conform de geldende wet- en regelgeving, andere kaders en afspraken uitgevoerd Er is een stimulerend en veilig werkklimaat in het organisatie-onderdeel aanwezig Medewerkers en bedrijfsmiddelen zijn binnen kwaliteitsnormen doelmatig en doeltreffend ingezet Kwaliteit is waar vereist geborgd in kwaliteitssystemen Bij de inzet van medewerkers is rekening gehouden met het organisatiebelang en de kwaliteit van medewerkers Medewerkers zijn gefaciliteerd bij hun 	<ul style="list-style-type: none"> Vertaalt de visie van de organisatie in operationele doelen en stuurt op de realisatie van de doelen (regievoering) Stemt de bedrijfsprocessen en interne organisatie af op veranderingen in de strategie of prioriteitsstelling Is transparant t.a.v. de afweging over de gewenste kwaliteit en haalbaarheid Is transparant in gedrag: doen wat je zegt en zeggen wat je doet Bouwt bruggen en realiseert draagvlak: verkent en onderzoekt waar samenwerking en samenhang mogelijk is en faciliteert deze Inspireert anderen om op basis van gemeenschappelijk belang te handelen Benut de kwaliteiten van medewerkers optimaal ten behoeve van organisatiedoelen 	<p>Aansturen organisatie</p> <p>Aansturen groep</p> <p>Ontwikkelen</p>

Resultaatgebieden	Resultaten	Gedragsindicatoren	Competenties
	<p>professionele ontwikkeling, die is afgestemd op de organisatiedoelen en organisatieontwikkeling</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personeelsgesprekken met alle medewerkers zijn conform beleid gevoerd met SMART resultaat- en ontwikkelafspraken 	<ul style="list-style-type: none"> • Biedt medewerkers perspectief en stimuleert medewerkers tot persoonlijke en professionele ontwikkeling • Brengt de medewerkers in situaties die voor hen uitdagend en leerzaam zijn • Geeft medewerkers periodiek duidelijke en opbouwende feedback in het kader van hun ontwikkeling en is daarbij kritisch 	medewerkers
Vernieuwen en verbeteren	<ul style="list-style-type: none"> • Relevante kennis is beschikbaar voor en/of is gedeeld met relevante partijen conform afspraken • Vernieuwende / verbeterde werkprocessen / oplossingen zijn gewaarborgd, o.a. door middel van periodieke evaluaties en het plan-do-check-act-principe 	<ul style="list-style-type: none"> • Is vernieuwend, creatief en/of origineel in denken en handelen • Realiseert vernieuwende ideeën • Durft te experimenteren en is niet bang voor uitdagingen • Bewandelt zo nodig een andere weg dan de gebruikelijke • Leert van ervaringen; bijv.: via evaluaties, zelfreflectie en bezinning • Stimuleert medewerkers om mee te denken over vernieuwing en verbetering 	Creativiteit

Kwaliteitenprofiel Functiefamilie Lijnmanagement

I. Algemene opmerkingen

Managementrollen

De manager zorgt voor het juiste evenwicht tussen het managen van mensen, financiën en inhoud. Het zwaartepunt ligt op het managen van mensen en middelen.

Toepassing van het kwaliteitenprofiel

Het kwaliteitenprofiel is de basis voor werving en selectie, functioneringsgesprek, ontwikkelafspraken, leerlijnen, loopbaanpaden, personeels- en vlootschouw, OenF-rapporten.

Kwaliteiten zijn deels verplicht en deels een nadrukkelijke aanbeveling. Dat houdt het volgende in.

- a. Eisen die voorkomen in wet- en regelgeving zijn verplicht. Dit zijn harde instapeisen. Hieraan voldoen betekent het kunnen overleggen van diploma's en certificaten.
- b. Om de kwaliteit en professionaliteit van medewerkers in de functiefamilie Beleid te verhogen kunnen nog nader te bepalen kwaliteiten (tijdelijk) verplicht worden gesteld. Voldoen aan deze kwalificaties betekent het kunnen overleggen van diploma's en certificaten.
- c. Voor kwaliteiten die níet verplicht zijn, geldt:
 - men moet over het betreffende kwalificatieniveau beschikken; er hoeven geen diploma's of certificaten overlegd te worden; bijvoorbeeld: academisch werk- en denkniveau volstaat, men hoeft geen universitaire studie te hebben voltooid;
 - toetsing van het kwalificatieniveau vindt onder andere plaats op basis van assessments, referenties, EVC (erkenning van verworven competenties);
 - bij werving en selectie, functiewisseling of loopbaanstap wordt beoordeeld of iemand in staat is om binnen redelijke termijn te beschikken over de kwalificatie(s) die voor de betreffende functiegroep geld(t)(en);
 - voor het criterium 'succesvol' bestaat geen objectieve maatstaf, dit wordt onder andere bepaald op basis van het functioneringsgesprek(sverslag) en de 360^o-feedback.
- d. Kwaliteiten die niet verplicht zijn, worden besproken (richtinggevend) in het jaarlijkse functionerings- en ontwikkelgesprek. Hierbij staat voorop dat het oordeel over het functioneren wordt gebaseerd op bereikte resultaten en niet op de mate waarin een medewerker aan deze kwaliteiten voldoet.
- e. Kennis en vaardigheden zijn up-to-date.

II. Kwaliteitenprofiel per functiegroep

N.B. De kwaliteiten van een voorafgaande functiegroep kunnen ook van toepassing zijn op de daaropvolgende functiegroepen en dienen aantoonbaar aanwezig te zijn.

Ervaring	Middenmanager 12-16
	<p><u>S12-13</u> Aantoonbaar succesvol in het leiden van een team / organisatie-onderdeel. Ervaring bij meer departementsonderdelen en/of bij ander(e) departement(en) en/of daarbuiten, met meerdere processen tegelijkertijd</p> <p><u>S14-16</u> Aantoonbaar succesvol in het aansturen van meer processen / projecten. Ervaring bij meer organisaties of departementsonderdelen en/of bij ander(e) departement(en), met meerdere processen tegelijkertijd. Internationale ervaring.</p>
Opleiding: Rijk	
Werk- en denkniveau	<u>S12-16</u> : WO
Opleidingsrichting en/of vakkennis	
Competentie uit het kernprofiel	
	<p>Omgevingsbewustzijn Netwerken Aansturen organisatie Aansturen Groep Ontwikkelen medew. Creativiteit</p>

Functietyperingen Functiefamilie Lijnmanagement

Algemene toelichting

Toepassing van de functietyperingen

- De functietypering kan gebruikt worden als handvat voor de inrichting van de organisatie.
- De functietypering vormt de grondslag voor de waardering en inschaling van de functie waarop een medewerker is geplaatst.
- De functietypering dient als ondersteuning voor leidinggevenden om medewerkers duidelijk te maken waarom de functie een bepaald schaalniveau heeft en kan zonodig ter ondersteuning van de gesprekscyclus dienen.
- In het geval een medewerker bezwaar heeft tegen de inhoud en/of schaalniveau van de eigen functie, kan de medewerker in bezwaar gaan. In een bezwarenprocedure zal een medewerker helder en expliciet moeten maken op basis van de feitelijk opgedragen werkzaamheden waar deze bij de functie in essentie inhoudelijk en qua zwaarte afwijken van de toegekende functietypering. Op basis daarvan kan een waardering (en inschaling) van de feitelijke situatie worden gemaakt en wordt inzichtelijk of en waar deze afwijkt van waardering en inschaling van de toegekende functietypering. Het beschrijven van de feitelijk opgedragen werkzaamheden en de daarop gebaseerde waardering vormen de grondslag voor de bezwarenprocedure.

Geraadpleegde bronnen

- Fuwasys
- Relevante functiebeschrijvingen binnen de Rijksoverheid

Leeswijzer

- De niveauverhogende elementen ten opzichte van het lager niveau zijn in **vet-blauw** aangegeven
- Een functietypering en bijbehorend schaalniveau is van toepassing indien de niveaubepalende aspecten van die functietypering in overwegende mate (70%) onderdeel uitmaken van het samenstel van werkzaamheden.

Functietypering Middenmanager (S12-16)

De middenmanager geeft (hiërarchisch) leiding aan en is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelen van het organisatieonderdeel

	Middenmanager S12	Middenmanager S13	Middenmanager S 14	Middenmanager S15	Middenmanager S16
FUWASYS	44443 44434 43 43 (52) Schaal 12	44444 44444 44 44 (56) Schaal 13	45444 45544 44 44 (59) Schaal 14	45445 45545 44 45 (62) Schaal 15	55445 45545 54 45 (64) Schaal 16
<i>Algemene omschrijving</i>	<ul style="list-style-type: none"> domein: beleids-, toezicht- en uitvoeringsorganisatie of bedrijfsvoeringsorganisatie vertaling van hoger beleid naar eenheid afgebakend primair of ondersteunend (beleids)terrein het vakgebied is inhoudelijk sterk verweven met en heeft invloed op andere (beleids)terreinen en (organisatie) processen aansturing van vakinhoudelijk, ondersteunend en/of leidinggevende medewerkers inhoudelijke toelichting (intern en extern) van (beleids)producten ("hoe") 	<ul style="list-style-type: none"> domein: beleids-, toezicht- en uitvoeringsorganisatie of bedrijfsvoeringsorganisatie vertaling van hoger beleid naar eenheid meerdere complexe primaire of ondersteunende (beleids-) terreinen sterk beïnvloed door verschuivingen in beleidsdoelstellingen het vakgebied is inhoudelijk sterk verweven met en heeft invloed op andere (beleids)terreinen en (organisatie) processen aansturing van vakinhoudelijk, ondersteunend en/of leidinggevende medewerkers uitdragen en verdedigen (intern en extern) van (beleids)producten en processen ("wat") 	<ul style="list-style-type: none"> domein: beleids-, toezicht- en uitvoeringsorganisatie of bedrijfsvoeringsorganisatie bijdragen aan en invloed op ontwikkeling strategisch beleid en/of doelstellingen meerdere complexe primaire of ondersteunende (beleids-) terreinen sterk verweven met het strategisch beleid het vakgebied is inhoudelijk sterk verweven met, heeft invloed op en is bepalend voor andere (beleids)terreinen en (organisatie) processen aansturing van vakinhoudelijk, ondersteunend en/of leidinggevende medewerkers uitdragen en verdedigen (intern en extern) van (beleids)producten en processen ("wat") 	<ul style="list-style-type: none"> domein: beleids-, toezicht- en uitvoeringsorganisatie of bedrijfsvoeringsorganisatie fundamentele invloed op ontwikkeling en realisatie van strategisch beleid en/of doelstellingen meerdere complexe primaire of ondersteunende (beleids-) terreinen vormen de kern van het strategisch beleid het vakgebied is inhoudelijk sterk verweven met, heeft invloed op en is bepalend voor andere (beleids)terreinen en (organisatie) processen aansturing van vakinhoudelijk, ondersteunend en/of leidinggevende medewerkers richtinggevend beïnvloeden ambtelijke en politieke top en bestuurders inspelen op 	<ul style="list-style-type: none"> domein: beleids-, toezicht- en uitvoeringsorganisatie of bedrijfsvoeringsorganisatie aansturing van een eenheid die rechtstreeks ressorteert onder een topmanager realisatie van strategisch beleid en/of doelstellingen de strategische koers van de eenheid is fundamenteel bepalend voor de strategische beleidsbepaling van de totale organisatie meerdere complexe primaire of ondersteunende (beleids-) terreinen vormen de kern van het strategisch beleid het brede vakgebied is sturend voor andere (beleids-) terreinen en (organisatie-) vraagstukken er is sprake van brede primaire dan wel organisatorische

	Middenmanager S12	Middenmanager S13	Middenmanager S 14	Middenmanager S15	Middenmanager S16
				(inter)nationale politieke, maatschappelijke en/of organisatorische ontwikkelingen en vraagstukken	vraagstukken <ul style="list-style-type: none"> • aansturing van vakinhoudelijke, ondersteunende en leidinggevende medewerkers • richtinggevend beïnvloeden ambtelijke en politieke top en bestuurders • inspelen op en sturend bij (inter)nationale politieke, maatschappelijke en/of organisatorische ontwikkelingen en vraagstukken
	Resultaten	Resultaten	Resultaten	Resultaten	Resultaten
<i>Hiërarchisch leidinggeven (aan de eenheid en medewerkers)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • effectieve leiding en planning, efficiënte inzet van mensen en middelen, toegekende budgetten en nauwgezette (voortgangs)bewaking • personeelsinstrumenten op tijdige en juiste wijze toegepast (start-, functionerings- en beoordelingsgesprekken e.d.; ontwikkeling, opleiding en loopbaan personeel) • medewerkers op adequate wijze ondersteund en aangestuurd • gestructureerd werkoverleg en adequate (interne) 	<ul style="list-style-type: none"> • effectieve leiding en planning, efficiënte inzet van mensen en middelen, toegekende budgetten en nauwgezette (voortgangs)bewaking • personeelsinstrumenten op tijdige en juiste wijze toegepast (start-, functionerings- en beoordelingsgesprekken e.d.; ontwikkeling, opleiding en loopbaan personeel) • medewerkers op adequate wijze ondersteund en aangestuurd • gestructureerd werkoverleg en adequate (interne) 	<ul style="list-style-type: none"> • effectieve leiding en planning, efficiënte inzet van mensen en middelen, toegekende budgetten en nauwgezette (voortgangs)bewaking • personeelsinstrumenten op tijdige en juiste wijze toegepast (start-, functionerings- en beoordelingsgesprekken e.d.; ontwikkeling, opleiding en loopbaan personeel) • medewerkers op adequate wijze ondersteund en aangestuurd • gestructureerd werkoverleg en adequate (interne) 	<ul style="list-style-type: none"> • effectieve leiding en planning, efficiënte inzet van mensen en middelen, toegekende budgetten en nauwgezette (voortgangs)bewaking • personeelsinstrumenten op tijdige en juiste wijze toegepast (start-, functionerings- en beoordelingsgesprekken e.d.; ontwikkeling, opleiding en loopbaan personeel) • medewerkers op adequate wijze ondersteund en aangestuurd • gestructureerd werkoverleg en adequate (interne) 	<ul style="list-style-type: none"> • aansturing van een eenheid die rechtstreeks ressorteert onder een topmanager op bedrijfsvoeringsaspecten (personeel, informatie, organisatie, financiën, automatisering, communicatie en huisvesting) en daarbij zorg dragen voor efficiënte inzet van mensen en middelen, toegekende budgetten en nauwgezette (voortgangs)bewaking • personeelsinstrumenten op tijdige en juiste

	Middenmanager S12	Middenmanager S13	Middenmanager S 14	Middenmanager S15	Middenmanager S16
	communicatie	communicatie	communicatie	communicatie	wijze toegepast (start-, functionerings- en beoordelings-gesprekken e.d.; ontwikkeling, opleiding en loopbaan personeel)
<i>Kwaliteit en kwantiteit (bedrijfs) processen van de eenheid</i>	<ul style="list-style-type: none"> afgesproken resultaten behaald en (beleids)-producten opgeleverd conform geldende kaders ontwikkelingen en verbetermogelijkheden geanalyseerd en vertaald naar vakgebied meerjarenplannen, implementatieplannen, richtlijnen en procedures opgesteld afstemming (inhoudelijk en procesmatig) op interne en externe omgeving veranderingen begeleid, geïmplementeerd en evaluaties uitgevoerd 	<ul style="list-style-type: none"> afgesproken resultaten behaald, (beleids)-producten opgeleverd en processen vorm gegeven en geïmplementeerd ontwikkelingen, innovaties en verbetermogelijkheden geanalyseerd en vertaald naar vakgebied en nieuwe (beleids)producten en processen meerjarenplannen, implementatieplannen, richtlijnen en procedures opgesteld afstemming (inhoudelijk en procesmatig) op interne en externe omgeving veranderingen begeleid, geïmplementeerd en evaluaties uitgevoerd 	<ul style="list-style-type: none"> afgesproken resultaten behaald, (beleids)-producten opgeleverd en processen vorm gegeven en geïmplementeerd ontwikkelingen, innovaties en verbetermogelijkheden geanalyseerd en vertaald naar vakgebied en nieuwe (beleids)producten en processen meerjarenplannen, implementatieplannen, richtlijnen en procedures opgesteld afstemming (inhoudelijk en procesmatig) op interne en externe omgeving veranderingen begeleid, geïmplementeerd en evaluaties uitgevoerd 	<ul style="list-style-type: none"> strategisch beleid vorm gegeven en/of strategische doelstellingen gerealiseerd afgesproken resultaten behaald, (beleids)-producten opgeleverd en processen vorm gegeven en geïmplementeerd ontwikkelingen, innovaties en verbetermogelijkheden geanalyseerd en vertaald naar vakgebied en nieuwe (beleids)producten en processen meerjarenplannen, implementatieplannen, richtlijnen en procedures opgesteld afstemming (inhoudelijk en procesmatig) op interne en externe omgeving veranderingen begeleid, geïmplementeerd en evaluaties uitgevoerd 	<ul style="list-style-type: none"> verantwoordelijkheid voor ontwikkeling en realisatie van strategische doelstellingen, creëren van (rand)voorwaarden afgesproken resultaten behaald, (beleids)-producten opgeleverd en processen vorm gegeven en geïmplementeerd initieert en stuurt veranderings-processen conform richtlijnen en (weten) regelgeving zorg dragen voor het opstellen en realiseren van (meerjaren)-strategische doelstellingen, plannen en begroting afstemming (inhoudelijk en procesmatig) op interne en externe omgeving uitdragen bedrijfs-cultuur door

	Middenmanager S12	Middenmanager S13	Middenmanager S 14	Middenmanager S15	Middenmanager S16
					voorbeeldgedrag en zorg dragen voor een transparant, veilig en stimulerend werkklimaat
<i>Bijdragen aan organisatie-ontwikkelingen en -doelstellingen zowel in- als extern (o.a. interdep..)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • structurele en constructieve bijdragen aan ontwikkeling tactisch beleid 	<ul style="list-style-type: none"> • structurele en constructieve bijdragen aan ontwikkeling tactisch beleid 	<ul style="list-style-type: none"> • structurele invloed op en constructieve bijdragen aan ontwikkeling breed strategisch beleid en doelstellingen 	<ul style="list-style-type: none"> • fundamentele invloed op ontwikkeling van breed strategisch beleid en realisatie strategische doelstellingen 	<ul style="list-style-type: none"> • fundamentele invloed op ontwikkeling van breed strategisch beleid en realisatie strategische doelstellingen
<i>Vertegenwoordiging en netwerken</i>	<ul style="list-style-type: none"> • op tactisch niveau vertegenwoordigen en onderhouden van contacten • inhoudelijk toelichten en onderhandelen in- en extern, maar met name intern 	<ul style="list-style-type: none"> • op tactisch niveau vertegenwoordigen en onderhouden van contacten • inhoudelijk toelichten en onderhandelen in- en extern • verdedigen, uitdragen en draagvlak creëren 	<ul style="list-style-type: none"> • op strategisch niveau vertegenwoordigen en netwerken opbouwen, onderhouden en gebruiken • inhoudelijk onderhandelen en innemen van standpunten in- en extern • verdedigen, uitdragen en draagvlak creëren 	<ul style="list-style-type: none"> • op strategisch niveau vertegenwoordigen en netwerken opbouwen, onderhouden en gebruiken • strategisch onderhandelen en innemen van standpunten • verdedigen, uitdragen en draagvlak creëren • richtinggevend invloed uitoefenen op (intern/extern) ambtelijk, maatschappelijk en politiek topniveau 	<ul style="list-style-type: none"> • op strategisch niveau vertegenwoordigen en netwerken opbouwen, onderhouden en gebruiken • strategisch onderhandelen en innemen van standpunten • verdedigen, uitdragen en draagvlak creëren • richtinggevend invloed uitoefenen op (intern/extern) ambtelijk, maatschappelijk en politiek topniveau
	Speelruimte/ Kaders	Speelruimte/ Kaders	Speelruimte/ Kaders	Speelruimte/ Kaders	Speelruimte/ Kaders
	<ul style="list-style-type: none"> • wet- en regelgeving, vastgesteld beleid, richtlijnen • wijze van aansturing, werkwijzen en inhoud van te leveren (beleids)producten komen tot stand op basis van een 	<ul style="list-style-type: none"> • strategische beleidslijnen en/of primaire (beleids)-doelstellingen • wijze van aansturing, werkwijzen en inhoud van te leveren (beleids)producten komen tot stand op 	<ul style="list-style-type: none"> • strategische beleidslijnen en/of primaire (beleids)doelstellingen • wijze van aansturing, werkwijzen en inhoud van te leveren (beleids)producten komen tot stand op 	<ul style="list-style-type: none"> • strategische beleidslijnen en/of primaire (beleids)doelstellingen • wijze van aansturing, ontwikkeling van strategisch beleid en realisatie van strategische doelen 	<ul style="list-style-type: none"> • strategische beleidslijnen en/of primaire (beleids)doelstellingen • wijze van aansturing, ontwikkeling van strategisch beleid en realisatie van strategische doelen

Middenmanager S12	Middenmanager S13	Middenmanager S 14	Middenmanager S15	Middenmanager S16
<p>besluitvormingsproces</p> <ul style="list-style-type: none"> • beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van leidinggeven en bruikbaarheid van (beleids)producten 	<p>basis van een besluitvormingsproces</p> <ul style="list-style-type: none"> • beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van leidinggeven en bruikbaarheid van (beleids)producten en vormgeving en implementatie van (beleids)processen 	<p>basis van een besluitvormingsproces</p> <ul style="list-style-type: none"> • beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van leidinggeven en bruikbaarheid van (beleids)producten en vormgeving en implementatie van (beleids)processen • beoordeling op bruikbaarheid van bijdragen aan strategisch beleid 	<p>komen tot stand op basis van een besluitvormingsproces</p> <ul style="list-style-type: none"> • beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van leidinggeven en bruikbaarheid van (beleids)producten en vormgeving en implementatie van (beleids)processen • beoordeling op doeltreffendheid van vormgeving strategisch beleid dan wel de mate waarin de strategische (beleids) doelstellingen zijn gerealiseerd 	<p>komen tot stand op basis van een besluitvormingsproces</p> <ul style="list-style-type: none"> • beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van leidinggeven en bruikbaarheid van (beleids)producten en vormgeving en implementatie van (beleids)processen • beoordeling op doeltreffendheid van vormgeving strategisch beleid dan wel de mate waarin de strategische (beleids)doelstellingen zijn gerealiseerd
Kennis & Vaardigheid	Kennis & Vaardigheid	Kennis & Vaardigheid	Kennis & Vaardigheid	Kennis & Vaardigheid
<ul style="list-style-type: none"> • brede of gespecialiseerde kennis van het vakgebied. • Inzicht in organisatorische, procesmatige en vakinhoudelijke samenhangen in bredere context dan eigen werkterrein 	<ul style="list-style-type: none"> • brede of gespecialiseerde kennis van het vakgebied. • Inzicht in organisatorische, procesmatige en vakinhoudelijke samenhangen in bredere context dan eigen werkterrein 	<ul style="list-style-type: none"> • brede of gespecialiseerde kennis van het eigen en aanpalende vakgebieden. • Inzicht in organisatorische, procesmatige en vakinhoudelijke strategische samenhangen in bredere context dan eigen werkterrein 	<ul style="list-style-type: none"> • brede of gespecialiseerde kennis van het eigen en aanpalende vakgebieden. • Inzicht in organisatorische, procesmatige en vakinhoudelijke strategische samenhangen in bredere context dan eigen werkterrein 	<ul style="list-style-type: none"> • fundamenteel wetenschappelijke kennis van het specifieke vakgebied en/of diepgaand inzicht in sociaal-maatschappelijke, financieel-economische en/of politiek-bestuurlijke ontwikkelingen • brede kennis van aanpalende vakgebieden (binnen en buiten de overheidssector) • inzicht in het strategisch beleid, doelstellingen,

Middenmanager S12	Middenmanager S13	Middenmanager S 14	Middenmanager S15	Middenmanager S16
				beleids- en beheervelden en -producten van de organisatie
<ul style="list-style-type: none"> • vaardigheid in het hiërarchisch leiding geven • vaardigheid in het signaleren en analyseren van ontwikkelingen en problemen • vaardigheid in het inhoudelijk toelichten van (beleids)producten en processen • vaardigheid in het tot stand brengen van (beleids)producten 	<ul style="list-style-type: none"> • vaardigheid in het hiërarchisch leiding geven • vaardigheid in het signaleren en analyseren van ontwikkelingen en problemen • vaardigheid in het ontwikkelen, uitdragen en verdedigen van beleid, nieuwe ideeën en concepten, veelal met een multidisciplinaire oriëntatie • vaardigheid in het tot stand brengen van (beleids)producten en vorm geven aan en implementeren van processen 	<ul style="list-style-type: none"> • vaardigheid in het hiërarchisch leiding geven • vaardigheid in het signaleren en analyseren van ontwikkelingen en problemen • vaardigheid in het ontwikkelen, uitdragen en verdedigen van beleid, nieuwe ideeën en concepten, veelal met een multidisciplinaire oriëntatie • vaardigheid in het tot stand brengen van (beleids)producten en vorm geven aan en implementeren van processen 	<ul style="list-style-type: none"> • vaardigheid in het hiërarchisch leiding geven • vaardigheid in het signaleren en analyseren van ontwikkelingen en problemen • vaardigheid in het ontwikkelen, uitdragen, verdedigen en realiseren van strategische (beleids)doelstellingen • vaardigheid in het tot stand brengen van (beleids)producten en vorm geven aan en implementeren van processen 	<ul style="list-style-type: none"> • vaardigheid in het hiërarchisch leiding geven • vaardigheid in het signaleren en analyseren van ontwikkelingen en problemen • vaardigheid in het ontwikkelen, uitdragen, verdedigen en realiseren van strategische (beleids)doelstellingen • vaardigheid in het bouwen en onderhouden van een netwerk, vertegenwoordigen van en onderhandelen namens de organisatie in het (inter)nationale politiek-bestuurlijke en sociaal-maatschappelijke veld • vaardigheid in het uitdragen en verdedigen van (Nederlandse) beleiduitgangspunten en –standpunten in nationaal en internationaal verband

Middenmanager S12	Middenmanager S13	Middenmanager S 14	Middenmanager S15	Middenmanager S16
Contacten	Contacten	Contacten	Contacten	Contacten
<ul style="list-style-type: none"> de contacten kenmerken zich door het intern en extern inhoudelijk afstemmen en adviseren over het vakgebied intern (en extern) over werkzaamheden, de ontwikkeling van (beleids)producten om af te stemmen en belangentegenstelling en te overbruggen 	<ul style="list-style-type: none"> de contacten kenmerken zich door het verwerven van draagvlak voor de ontwikkeling en implementatie van nieuwe (beleids)producten en processen, ideeën, werkmethoden en technieken intern en extern over werkzaamheden, de ontwikkeling van (beleids)producten en vormgeving en implementatie van processen om af te stemmen en belangentegenstellingen te overbruggen 	<ul style="list-style-type: none"> de contacten kenmerken zich door het verwerven van draagvlak voor de ontwikkeling en implementatie van nieuwe (beleids)producten en processen, ideeën, werkmethoden en technieken intern en extern over werkzaamheden, de ontwikkeling van (beleids)producten en vormgeving en implementatie van processen om af te stemmen en belangentegenstellingen te overbruggen 	<ul style="list-style-type: none"> de contacten kenmerken zich door het verwerven van draagvlak voor de ontwikkeling en implementatie van nieuwe (beleids)producten en processen, ideeën, werkmethoden en technieken intern en extern over werkzaamheden, de ontwikkeling van (beleids)producten en vormgeving en implementatie van processen om af te stemmen en belangentegenstellingen te overbruggen intern en extern over het ontwikkelen en realiseren van strategische (beleids)-doelstellingen om deze uit te dragen en te verdedigen richtinggevend beïnvloeden van politieke, ambtelijke top en/of maatschappelijke bestuurders 	<ul style="list-style-type: none"> de contacten kenmerken zich door het verwerven van draagvlak voor de ontwikkeling en realisatie van strategische (beleids)doelstellingen en door het met beperkte discretionaire bevoegdheden uitdragen en verdedigen van (Nederlandse) beleidsuitgangspunt en en innemers van standpunten intern en extern over strategisch beleid, de ontwikkeling van (beleids)producten en vormgeving en implementatie van processen om belangentegenstellingen te overbruggen, te onderhandelen, contracten af te sluiten, en samenwerkingsverbanden te realiseren richtinggevend beïnvloeden van politieke, ambtelijke top en/of maatschappelijke bestuurders