

Functiefamilie Lijnmanagement, Functiegroep Manager

Versie: januari 2020

Functiefamilie Lijnmanagement

Het sturen op en verantwoordelijk zijn voor de realisatie van de doelen van het structurele organisatieonderdeel door publiek leiderschap.

Functiegroep Manager S12-15

Stuurt op en is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelen van het eigen organisatieonderdeel binnen de gegeven strategische richting en levert input voor de strategische richting van de overkoepelende organisatie.

Kernprofiel Manager S12-15

Stuurt op en is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelen van het eigen organisatieonderdeel binnen de gegeven strategische richting en levert input voor de strategische richting van de overkoepelende organisatie

Resultaatgebieden	Resultaten	Gedragindicatoren	Competenties
Opdracht(gever) (politiek/ambtelijk)	<ul style="list-style-type: none"> • Met de direct leidinggevende en opdrachtgevers is overeenstemming over de wederzijdse verwachtingen en de inhoud van de opdracht • Strategische richting is vertaald naar doelen, kaders en concrete opdrachten die daaruit voortkomen voor het eigen organisatieonderdeel • De resultaten van het eigen organisatieonderdeel zijn gerealiseerd • Input is geleverd voor de (strategische) richting van het overkoepelende organisatieonderdeel 	<ul style="list-style-type: none"> • Is zich bewust van de (in)formele regels, verschillende (hiërarchische) posities en het krachtenveld en handelt hiernaar om de organisatiedoelen te kunnen bereiken • Herkent ontwikkelingen en gevoeligheden binnen en buiten de eigen organisatie en handelt ernaar • 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 (inter)nationale politiek-bestuurlijke- maatschappelijke (o.a. digitalisering) gevoeligheid van onderwerpen 	<p>Organisatiesensitiviteit</p> <p>Bestuurssensitiviteit</p>
Omgeving	<ul style="list-style-type: none"> • De missie, visie en strategie van de eigen organisatie worden helder en begrijpelijk in- en extern uitgedragen en verbonden met de maatschappelijke opgave • Producten/diensten zijn ontwikkeld en afgestemd met/op de relevante (inter)nationale omgeving, voldoen aan de behoefte en leiden tot het gewenste resultaat/effect • Verbinding met de omgeving is actief gezocht en leidt tot een maximaal gedragen resultaat/effect • Is geïnformeerd over maatschappelijke, technologische, politieke, (inter)nationale of andere omgevingsfactoren en ontwikkelingen daarin. De verkregen kennis is effectief benut voor sturing en beïnvloeding • Een relevant en effectief netwerk is onderhouden en wordt benut 	<ul style="list-style-type: none"> • Volgt en laat blijken op de hoogte te zijn van recente ontwikkelingen en trends op het eigen werkteerrein en vakgebied en in de (inter)nationale omgeving / samenleving • Kent betekenis toe aan trends en (inter)nationale ontwikkelingen voor de eigen organisatie en de risico's/mogelijkheden daarvan • Vertaalt (inter)nationale politieke, maatschappelijke ontwikkelingen en/of ontwikkelingen in het vakgebied naar het eigen werkteerrein • Is zich bewust van verschillen in omgevingscontext en handelt daarnaar en weet in verschillende omgevingen resultaat te behalen • Onderkent en anticipeert relevante digitale ontwikkelingen en weet deze in te zetten voor de eigen organisatie en het behalen van de doelen • Legt en onderhoudt (in)formele (inter)nationale 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 bieden en/of te verkrijgen 	<p>Omgevingsbewustzijn</p> <p>Netwerken</p>

Resultaatgebieden	Resultaten	Gedragindicatoren	Competenties
Bedrijfsvoering <ul style="list-style-type: none"> • werkprocessen • personeel • financiën 	<ul style="list-style-type: none"> • De integrale planning-, control- en verantwoordingscyclus voor alle bedrijfsprocessen is volgens afspraak uitgevoerd • Opdrachten voor projecten en programma's zijn professioneel en volgens afspraak verleend, begeleid en geaccepteerd • Effectief en efficiënt HR management is uitgevoerd (o.a. langs de lijn van het 5R-model)¹ • Er is een stimulerend en veilig werkklimaat in het organisatieonderdeel aanwezig • Medewerkers en bedrijfsmiddelen zijn binnen kwaliteitsnormen efficiënt en effectief ingezet • Verschillende kennis, ervaring en achtergronden van medewerkers zijn optimaal benut • Professioneel opdrachtgeverschap is ingevuld 	<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 • Stimuleert anderen om op basis van gemeenschappelijk belang te handelen • Benut de kansen van automatisering en digitalisering ten behoeve van de organisatiedoelen • Benut de kwaliteiten van medewerkers optimaal ten behoeve van organisatiedoelen • Toont inlevingsvermogen en heeft oog voor inclusiviteit • 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 • Toont sensitiviteit voor verschillen tussen medewerkers 	<p>Aansturen organisatie</p> <p>Aansturen groep</p> <p>Ontwikkelen medewerkers</p>
Vernieuwen en verbeteren	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatieonderdeel aangesloten op en beweegt mee met relevante ontwikkelingen • Sturing op vernieuwing en verbetering van werkprocessen, producten en diensten is gerealiseerd • Kennis is ontwikkeld en beschikbaar voor en/of is gedeeld met relevante partijen conform afspraken 	<ul style="list-style-type: none"> • Neemt afstand van de dagelijkse praktijk en neemt de tijd voor reflectie • Creëert en stimuleert een reflectief en positief lerend team- en organisatieklimaat met ruimte voor diversiteit en vervult daarbij een voorbeeldrol • Zoekt actief persoonlijke feedback • Is vernieuwend, creatief en/of origineel in denken en handelen • Realiseert vernieuwende ideeën • Durft te experimenteren en is niet bang voor uitglijd 	<p>Reflecteren</p>

¹ Het 5R model houdt in dat de leidinggevende sturing geeft aan medewerkers door het geven van richting, bieden van ruimte, ondersteunen bij het behalen van resultaten, laten afleggen van rekenschap en het voeren van de dialoog in de relatie met de medewerkers.

Kwaliteitenprofiel Manager S12-15

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 vlootschouwen organisatie&formatierapporten.

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 Lijnmanagement 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 niet 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 geldt(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.

Kwaliteitenprofiel

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

Gewenste ervaring	Manager S. 12-15
	<p><u>S12-13</u> Ervaring bij meer departementsonderdelen en/of bij ander(e) departement(en) en/of daarbuiten, met meerdere processen tegelijkertijd. Aantoonbaar succesvol in het leiden van een team / organisatieonderdeel.</p> <p><u>S14-15</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>S12-15</u> : WO
Opleidingsrichting en/of vakkennis	
Overige kennis en vaardigheden	<p><u>S12-13</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aantoonbare managementkwaliteiten <p><u>S14-15</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Verdieping managementvaardigheden o.a. persoonlijk leiderschap; opereren in politiek-bestuurlijke omgeving • Talenkennis en taalvaardigheid • Interculturele vaardigheden en effectief kunnen omgaan met verschillen tussen werknemers • Kennis van de werking van de Europese Unie en de wisselwerking hiervan met de nationale overheid en van andere bilaterale en

	<p>multilaterale samenwerkingsverbanden en instellingen/instituten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kennis van de internationale omgeving en politiek • Kennis van en inzicht in digitale ontwikkelingen, het effect op de taken van en de toepasbaarheid voor het eigen organisatieonderdeel
Opleiding: departements specifiek	
Opleidingsrichting en/of vakkennis	<i>P.M. In te vullen per departement</i>
Overige kennis en vaardigheden	<i>P.M. In te vullen per departement</i>
Competentie uit het kernprofiel	
	<p>Organisatiesensitiviteit Bestuurssensitiviteit Omgevingsbewustzijn Netwerken Aansturen organisatie Aansturen groep Ontwikkelen medewerkers Reflecteren</p>

*

Functietypering Manager (S12-15)

De Manager stuurt op en is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelen van het eigen organisatieonderdeel binnen de gegeven strategische richting en levert input voor de strategische richting van de overkoepelende organisatie

	Manager S12	Manager S13	Manager S 14	Manager S15
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
<i>Algemene omschrijving</i>	<ul style="list-style-type: none"> • domein: structurele beleids-, toezicht-, kennis- en onderzoeks-, uitvoerings- of bedrijfsvoeringsorganisatie • organisatieonderdeel met een afgebakend primair of ondersteunend terrein • vertaling van hoger beleid naar eenheid • het terrein van het organisatieonderdeel is inhoudelijk sterk verweven met en heeft invloed op andere terreinen en (organisatie) processen • aansturing van vakinhoudelijke, ondersteunende en/of leidinggevende medewerkers • inhoudelijke toelichting (intern en extern) van wijzigingen in o.a. (beleids)doelstellingen, nieuwe concepten en producten • inspelen op ontwikkelingen in technologie en (beleids-) doelstellingen van de organisatie waarbij er nog geen sprake is van verschuiving in beleidsdoel- 	<ul style="list-style-type: none"> • domein: structurele beleids-, toezicht-, kennis- en onderzoeks-, uitvoerings- of bedrijfsvoeringsorganisatie • organisatieonderdeel met meerdere complexe primaire of ondersteunende terreinen die sterk beïnvloed worden door verschuivingen in (beleids)doelstellingen • vertaling van hoger beleid naar eenheid • het terrein van het organisatieonderdeel is inhoudelijk sterk verweven met en heeft invloed op andere terreinen en (organisatie) processen • aansturing van vakinhoudelijke, ondersteunende en/of leidinggevende medewerkers • uitdragen en verdedigen (intern en extern) van wijzigingen in o.a. (beleids)doelstellingen, nieuwe concepten en producten en processen • inspelen op verschuivingen in 	<ul style="list-style-type: none"> • domein: structurele beleids-, toezicht-, kennis- en onderzoeks-, uitvoerings- of bedrijfsvoeringsorganisatie • organisatieonderdeel met meerdere complexe primaire of ondersteunende terreinen die zijn verweven met de strategie • het bijdragen aan en richtinggevend beïnvloeden van de ontwikkeling van strategische doelen • het terrein van het organisatieonderdeel is inhoudelijk sterk verweven met, heeft invloed op en is bepalend voor andere terreinen en (organisatie) processen • aansturing van vakinhoudelijke, ondersteunende en/of leidinggevende medewerkers • richtinggevend beïnvloeden van politieke, ambtelijke of maatschappelijke bestuur- 	<ul style="list-style-type: none"> • domein: structurele beleids-, toezicht-, kennis- en onderzoeks-, uitvoerings- of bedrijfsvoeringsorganisatie • organisatieonderdeel met meerdere complexe primaire of ondersteunende terreinen die de kern vormen van de strategie • het realiseren van de uitvoering van strategische doelen en/of het bijdragen aan en het fundamenteel beïnvloeden van de ontwikkeling van strategische doelen • het terrein van het organisatieonderdeel is inhoudelijk sterk verweven met, heeft invloed op en is bepalend voor andere terreinen en (organisatie) processen • aansturing van vakinhoudelijke, ondersteunende en/of leidinggevende medewerkers • richtinggevend beïnvloeden van politieke, ambtelijke of maatschappelijke bestuur-

	Manager S12	Manager S13	Manager S 14	Manager S15
	len	technologie en (beleids-) doelstellingen van de organisatie	<ul style="list-style-type: none"> inspelen op verschuivingen in technologie en (beleids-) doelstellingen van de organisatie 	<p>ders bij de formulering van strategische concepten²</p> <ul style="list-style-type: none"> inspelen op (inter)nationale politiek-bestuurlijke, maatschappelijke ontwikkelingen en vraagstukken
	Resultaten	Resultaten	Resultaten	Resultaten
<i>Aansturing</i>	<ul style="list-style-type: none"> effectieve leiding en planning, efficiënte inzet van mensen en middelen, toegekende budgetten en (voortgangs)bewaking personeelsmanagement in lijn met de rijksbrede visie en afspraken uitgevoerd medewerkers op adequate wijze ondersteund en aangestuurd in de uitvoering van hun werk gestructureerd werkoverleg en adequate (interne) communicatie 	<ul style="list-style-type: none"> effectieve leiding en planning, efficiënte inzet van mensen en middelen, toegekende budgetten en (voortgangs)bewaking personeelsmanagement in lijn met de rijksbrede visie en afspraken uitgevoerd medewerkers op adequate wijze ondersteund en aangestuurd in de uitvoering van hun werk gestructureerd werkoverleg en adequate (interne) communicatie 	<ul style="list-style-type: none"> effectieve leiding en planning, efficiënte inzet van mensen en middelen, toegekende budgetten en (voortgangs)bewaking personeelsmanagement in lijn met de rijksbrede visie en afspraken uitgevoerd medewerkers op adequate wijze ondersteund en aangestuurd in de uitvoering van hun werk gestructureerd werkoverleg en adequate (interne) communicatie 	<ul style="list-style-type: none"> effectieve leiding en planning, efficiënte inzet van mensen en middelen, toegekende budgetten en (voortgangs)bewaking personeelsmanagement in lijn met de rijksbrede visie en afspraken uitgevoerd medewerkers op adequate wijze ondersteund en aangestuurd in de uitvoering van hun werk gestructureerd werkoverleg en adequate (interne) communicatie
<i>Kwaliteit en kwantiteit (bedrijfs-) processen van de eenheid</i>	<ul style="list-style-type: none"> afgesproken resultaten behaald en producten opgeleverd conform geldende kaders en geïmplementeerd ontwikkelingen en verbetermogelijkheden geanalyseerd en vertaald naar het terrein van het organisatieonderdeel en vertaald naar het terrein van het organisatieonderdeel, veranderingen en nieuwe producten en processen meerjarenplannen, implementatieplannen, richtlijnen en procedures opgesteld afstemming (inhoudelijk en procesmatig) op interne en externe omgeving 	<ul style="list-style-type: none"> afgesproken resultaten behaald, producten opgeleverd en processen vorm gegeven en geïmplementeerd ontwikkelingen, innovaties en verbetermogelijkheden geanalyseerd en vertaald naar het terrein van het organisatieonderdeel, veranderingen en nieuwe producten en processen meerjarenplannen, implementatieplannen, richtlijnen en procedures opgesteld afstemming (inhoudelijk en procesmatig) op interne en externe omgeving 	<ul style="list-style-type: none"> afgesproken resultaten behaald, producten opgeleverd en processen vorm gegeven en geïmplementeerd ontwikkelingen, innovaties en verbetermogelijkheden geanalyseerd en vertaald naar het terrein van het organisatieonderdeel, veranderingen en nieuwe producten en processen meerjarenplannen, implementatieplannen, richtlijnen en procedures opgesteld afstemming (inhoudelijk en procesmatig) op interne en externe omgeving 	<ul style="list-style-type: none"> strategische doelstellingen van de eigen eenheid gerealiseerd en/of strategisch beleid van het eigen organisatieonderdeel vorm gegeven afgesproken resultaten behaald, producten opgeleverd en processen vorm gegeven en geïmplementeerd ontwikkelingen, innovaties en verbetermogelijkheden geanalyseerd en vertaald naar het terrein van het organisatieonderdeel, veranderingen en nieuwe producten en processen meerjarenplannen, implementatieplannen, richtlijnen en procedures opgesteld

² Toelichting op concept in de begrippenlijst FUWASYS: 'Een voorlopige formulering of een eerste ontwerp/schets van wet- en regelgeving, een beleidsvoornemen, een procedure of een (technisch) ontwerp.'

	Manager S12	Manager S13	Manager S 14	Manager S15
	<ul style="list-style-type: none"> cesmatig) op interne en externe omgeving • veranderingen begeleid, geïmplementeerd en evaluaties uitgevoerd 	<ul style="list-style-type: none"> • veranderingen begeleid, geïmplementeerd en evaluaties uitgevoerd 	<ul style="list-style-type: none"> • veranderingen begeleid, geïmplementeerd en evaluaties uitgevoerd 	<ul style="list-style-type: none"> tieplannen, richtlijnen en procedures opgesteld • afstemming (inhoudelijk en procesmatig) op interne en externe omgeving • veranderingen begeleid, geïmplementeerd en evaluaties uitgevoerd
<i>Bijdragen aan organisatieontwikkelingen en -doelstellingen en/of aan samenwerkingsverbanden</i>	<ul style="list-style-type: none"> • structurele en constructieve bijdragen aan ontwikkeling tactisch beleid van de overkoepelende organisatie en/of samenwerkingsverbanden 	<ul style="list-style-type: none"> • structurele en constructieve bijdragen aan ontwikkeling tactisch beleid van de overkoepelende organisatie en/of samenwerkingsverbanden 	<ul style="list-style-type: none"> • structurele invloed op en constructieve bijdragen aan ontwikkeling doelstellingen van de overkoepelende organisatie en/of samenwerkingsverbanden en/of van strategisch beleid 	<ul style="list-style-type: none"> • fundamentele invloed op ontwikkeling en realisatie van strategische doelstellingen van de overkoepelende organisatie en/of samenwerkingsverbanden en/of van breed strategisch beleid
<i>Vertegenwoordiging en netwerken</i>	<ul style="list-style-type: none"> • op tactisch niveau deelnemen aan en vertegenwoordigen en onderhouden van contacten • inhoudelijke toelichting (intern en extern) van wijzigingen in o.a. (beleids)doelstellingen, nieuwe concepten, producten en processen 	<ul style="list-style-type: none"> • op tactisch niveau vertegenwoordigen en onderhouden van contacten • inhoudelijk toelichten en verdedigen van doelstellingen en standpunten in overleg binnen en buiten de organisatie • verdedigen, uitdragen en draagvlak creëren voor zowel de ontwikkeling, invoering en uitvoering van wijzigingen in o.a. (beleids)doelstellingen, nieuwe concepten, producten en processen 	<ul style="list-style-type: none"> • op strategisch niveau vertegenwoordigen en netwerken opbouwen, onderhouden en gebruiken • inhoudelijk onderhandelen en innemen van standpunten in overleg binnen en buiten de organisatie • verdedigen, uitdragen en draagvlak creëren voor zowel de ontwikkeling, invoering en uitvoering van wijzigingen in o.a. (beleids)doelstellingen, nieuwe concepten, producten en processen 	<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 voor zowel de ontwikkeling, invoering en uitvoering van wijzigingen in o.a. (beleids)doelstellingen, nieuwe concepten, producten en processen • richtinggevend invloed uitoefenen op (intern/extern) ambtelijk, maatschappelijk en politiek topniveau
	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 producten komen tot stand op basis 	<ul style="list-style-type: none"> • strategische beleidslijnen en/of primaire doelstellingen • wijze van aansturing, werkwijzen en inhoud van te leveren producten komen tot stand op basis 	<ul style="list-style-type: none"> • strategische beleidslijnen en/of primaire doelstellingen • wijze van aansturing, werkwijzen en inhoud van te leveren producten komen tot stand op basis 	<ul style="list-style-type: none"> • strategische beleidslijnen en/of primaire doelstellingen • wijze van aansturing, ontwikkeling van strategisch beleid en realisatie van strategische

Manager S12	Manager S13	Manager S 14	Manager S15
<p>van een besluitvormingsproces</p> <ul style="list-style-type: none"> • beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van leidinggeven en kwaliteit en bruikbaarheid van producten 	<p>van een besluitvormingsproces</p> <ul style="list-style-type: none"> • beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van leidinggeven en kwaliteit en bruikbaarheid van producten en vormgeving en implementatie van processen en afstemming met andere werkerreinen 	<p>van een besluitvormingsproces</p> <ul style="list-style-type: none"> • beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van leidinggeven en kwaliteit en bruikbaarheid van producten en vormgeving en implementatie van processen • beoordeling op kwaliteit en bruikbaarheid van bijdragen aan strategisch beleid van de overkoepelende organisatie en/of samenwerkingsorganisatie 	<p>doelen van het eigen organisatieonderdeel komen tot stand op basis van een besluitvormingsproces</p> <ul style="list-style-type: none"> • beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van leidinggeven en kwaliteit en bruikbaarheid van producten en vormgeving en implementatie van processen • beoordeling op doeltreffendheid van ontwikkeld strategisch beleid van de eigen eenheid dan wel de mate waarin de strategische doelstellingen van de eigen eenheid zijn gerealiseerd
Kennis & Vaardigheid	Kennis & Vaardigheid	Kennis & Vaardigheid	Kennis & Vaardigheid
<ul style="list-style-type: none"> • brede of gespecialiseerde theoretische kennis van het vakgebied. • Inzicht in maatschappelijke, organisatorische, procesmatige en vakinhoudelijke samenhangen in bredere context dan eigen werkerreinen 	<ul style="list-style-type: none"> • brede of gespecialiseerde theoretische kennis van het vakgebied. • Inzicht in maatschappelijke, organisatorische, procesmatige en vakinhoudelijke samenhangen in bredere context dan eigen werkerreinen 	<ul style="list-style-type: none"> • brede of gespecialiseerde theoretische kennis van het eigen en aanpalende vakgebieden. • Inzicht in organisatorische, procesmatige en vakinhoudelijke strategische samenhangen in bredere context dan eigen werkerreinen 	<ul style="list-style-type: none"> • brede of gespecialiseerde theoretische kennis van het eigen en aanpalende vakgebieden. • Inzicht in organisatorische, procesmatige en vakinhoudelijke strategische samenhangen in bredere context dan eigen werkerreinen
<ul style="list-style-type: none"> • vaardigheid in het leiding geven • vaardigheid in het signaleren en analyseren van ontwikkelingen en problemen • vaardigheid in het inhoudelijk toelichten van producten en processen • vaardigheid in het tot stand brengen van producten 	<ul style="list-style-type: none"> • vaardigheid in het leiding geven • vaardigheid in het signaleren en analyseren van ontwikkelingen en problemen • vaardigheid in het ontwikkelen, uitdragen en verdedigen van wijzingen in o.a. doelstellingen, nieuwe ideeën en concepten, veelal met een multidisciplinaire oriëntatie • vaardigheid in het tot stand brengen van producten en vorm 	<ul style="list-style-type: none"> • vaardigheid in het 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 producten en vorm geven aan en implementeren 	<ul style="list-style-type: none"> • vaardigheid in het leiding geven • vaardigheid in het signaleren en analyseren van ontwikkelingen en problemen • vaardigheid in het ontwikkelen, uitdragen, verdedigen en realiseren van strategische doelstellingen • vaardigheid in het tot stand brengen van producten en vorm geven aan en implementeren van processen

Manager S12	Manager S13	Manager S 14	Manager S15
	geven aan en implementeren van processen	van processen	
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 terrein van het organisatieonderdeel • intern (en extern) over werkzaamheden, de ontwikkeling en/of realisatie van producten om af te stemmen en belangen tegenstellingen te overbruggen 	<ul style="list-style-type: none"> • de contacten kenmerken zich door het verwerven van draagvlak voor de ontwikkeling, implementatie en uitvoering van nieuwe producten en processen, ideeën, werkmethoden en technieken • intern en extern over werkzaamheden, de ontwikkeling van producten en vormgeving en implementatie van processen om af te stemmen en belangen tegenstellingen te overbruggen 	<ul style="list-style-type: none"> • de contacten kenmerken zich door het verwerven van draagvlak voor de ontwikkeling, implementatie en uitvoering van nieuwe producten en processen, ideeën, werkmethoden en technieken • intern en extern over werkzaamheden, de ontwikkeling van 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, implementatie en uitvoering van nieuwe producten en processen, ideeën, werkmethoden en technieken • intern en extern over werkzaamheden, de ontwikkeling van 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 doelstellingen van de overkoepelende organisatie om deze uit te dragen en te verdedigen • richtinggevend beïnvloeden van politieke, ambtelijke of maatschappelijke bestuurders