

Functiefamilie Lijnmanagement, Functiegroep Topmanager-generaal

Functiefamilie Lijnmanagement

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

Functiegroep Topmanager-generaal N19

Stuurt op en is eindverantwoordelijk voor de realisatie van de doelen van de organisatie in het grotere geheel van de maatschappelijke opgave en is politiek-strategisch adviseur/eerste aanspreekpunt van de bewindslieden.

Kernprofiel Functiegroep Topmanager-generaal N19

Stuurt op en is eindverantwoordelijk voor de realisatie van de doelen van de organisatie en is politiek-strategisch adviseur/eerste aanspreekpunt van de bewindslieden.

* Organisatie betekent in dit functieprofiel: planbureau / directoraat-generaal / inspectie / ministerie / uitvoeringsorganisatie.

| Resultaat-gebieden | Resultaten | Gedragindicatoren | Competenties |
|---|--|--|---------------------------|
| Opdracht (gever) (politiek/ ambtelijk) | <ul style="list-style-type: none"> De (internationale) politieke agenda van het kabinet en de bewindslieden is vertaald naar een strategische visie en een beleids- en/of resultaatgericht uitvoeringsprogramma voor de eigen organisatie, in het groter geheel van de maatschappelijke opgave, en de organisatie-inrichting is hierop afgestemd. Er is een overeengekomen integraal beeld over de maatschappelijke opgave, de doelstellingen, de resultaten en het functioneren van de eigen organisatie in verbinding met de relevante (maatschappelijke) partners. Verwachtingen en afspraken over resultaten en over het functioneren van de organisatie zijn vastgesteld en gemonitord op realisatie. Bewindspersonen zijn effectief gepositioneerd en gefaciliteerd, oa. bij contacten met stakeholders en/of media. Leiderschap in crisissituaties is getoond. | <ul style="list-style-type: none"> Onderkent, anticipeert op en adviseert over de relevantie van gebeurtenissen en situaties in de uitvoering en in het veld, die grote politieke of maatschappelijke afbreukrisico's of kansen opleveren in relatie tot de maatschappelijke opgave. Plaatst actuele (inter) nationale politiek maatschappelijke / bestuurlijke vraagstukken in een langetermijn-perspectief en draagt zorg voor consistentie in beleidsvormgeving en -communicatie en faciliteert hierin de collega's in de ambtelijke top / bewindspersonen Geeft bewindspersonen (on)gevraagd informatie en advies bij publiek optreden, (inter)nationale fora en overleg met de Kamer Onderkent het belang en anticipeert actief op relevante technologische/digitale ontwikkelingen en vertaalt deze naar de eigen organisatie en/of de realisatie van de maatschappelijke opgave | Bestuurssensitiviteit |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Analyseert, weegt en beoordeelt complexe, soms tegenstrijdige, informatie Ontwikkelt, mede op grond hiervan, scenario's en weegt deze in het licht van relevante criteria tegen elkaar af en neemt hierover besluiten Houdt rekening en kan omgaan met onzekerheden, het slechten van paradoxen en het handelen op basis van inherent beperkte informatie of steeds nieuwe, aanvullende informatie Initieert de totstandkoming van visies, meerjarenplannen en dergelijke op basis van de maatschappelijke opgave. | Conceptuele flexibiliteit |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Werkt samen met anderen (binnen en buiten de organisatie), op verbindende wijze, aan de realisatie van de gestelde maatschappelijke doelen. Neemt de maatschappelijke opgave en de daartoe te bereiken concrete resultaten steeds als kompas voor zowel het eigen handelen als voor het aansturen, laten samenwerken, inspireren en beïnvloeden van (het handelen) van anderen en voor het inrichten van de eigen organisatie. | Gedeeld leiderschap |

| Resultaat-gebieden | Resultaten | Gedragindicatoren | Competenties |
|---|--|--|-----------------------|
| | | <ul style="list-style-type: none"> Kijkt vanuit verschillende perspectieven en invalshoeken en benut deze voor het verkrijgen van informatie, analyses, oplossingsrichtingen, sturing, steun en als meewerkend partner. Is in staat tot het initiëren, leiden en stimuleren van netwerken en co-creatie. Bouwt en onderhoudt contacten met mensen en partijen binnen en buiten de eigen organisatie die op korte en/of langere termijn kunnen bijdragen aan het realiseren van doelstellingen. Weet effectief, eenduidig, zuiver (ten dienste van het algemeen belang) te blijven presteren onder druk, bij crisissituaties, tegenspel, tegenslag of teleurstelling. Maakt, ondanks de druk van binnen en/of buiten, de adequate afwegingen en stelt de juiste prioriteiten ten behoeve van het bereiken van een optimaal resultaat. | Stressbestendigheid |
| Omgeving | <ul style="list-style-type: none"> De missie, visie en strategie van de organisatie worden helder en begrijpelijk in- en extern uitgedragen en zijn verbonden met de maatschappelijke opgave Het krachtenveld is effectief beïnvloed ten dienste van de maatschappelijke opgave. Er is een relevant en effectief (inter)nationaal netwerk, dat is onderhouden en benut Met relevante partijen wordt in gezamenlijkheid gewerkt aan de maatschappelijke opgave Beleid en/of producten / diensten hebben geleid tot het gewenste resultaat in de organisatie, de politiek, het openbaar bestuur en de samenleving | <ul style="list-style-type: none"> Herkent signalen, trends en andere maatschappelijke (w.o. technologische, digitale en innovatieve) ontwikkelingen, binnen en buiten de organisatie, zowel nationaal als internationaal, die relevant zijn voor het beleid / uitvoering / onderzoek / toezicht of voor de positie van de politieke / ambtelijke top. Onderkent de gevoelens en behoeften van anderen binnen en buiten de organisatie, zowel nationaal als internationaal en toont sensitiviteit voor diversiteit en inclusiviteit Verplaatst zich in anderen en toont zich bewust van de invloed van het eigen handelen op anderen. Is zich bewust van culturele verschillen, is in staat daar effectief mee om te gaan en weet in verschillende omgevingen resultaat te behalen. Is in staat (inter)nationale politieke en culturele maatschappelijke ontwikkelingen en verhoudingen te begrijpen, te duiden en te benutten. Begrijpt digitale/technologische ontwikkelingen (o.a. automatisering, robotisering, dataficatie, etc.) vanuit verschillende perspectieven (veiligheid, juridisch, privacy, inclusiviteit, etc.), is in staat deze af te wegen en optimaal te benutten in dienst van de eigen organisatie en het realiseren van de (noodzakelijke veranderingen ten behoeve van) de maatschappelijke opgave | Omgevingsbewustzijn |
| Bedrijfsvoering • werkprocessen • personeel • financiën | <ul style="list-style-type: none"> De bedrijfsvoerings(processen) en het instrumentarium (o.a. ICT) zijn afgestemd op en staan ten dienste van het realiseren van de opgave in het primaire proces. Er is een goed functionerende, integrale | <ul style="list-style-type: none"> Richt de organisatie in vanuit visie en organisatiedoelen en spreekt managementteam en medewerkers aan op resultaat-, ontwikkelings-, samenwerkingsgericht en kostenbewust werken. Werkt vanuit een gedragen visie integer, transparant, navolgbaar, inspirerend en bewust in dienst van het algemeen belang, de maat- | Aansturen organisatie |

| Resultaat-gebieden | Resultaten | Gedragindicatoren | Competenties |
|---------------------------------|--|---|--------------|
| | <p>planning-, control- en verantwoordingscyclus voor alle bedrijfsprocessen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Professioneel opdrachtgeverschap is getoond bij projecten en programma's • Er wordt gehandeld conform Rijksbreed personeelsmanagement en toont hierin voorbeeldgedrag (zoals Visie op publiek leiderschap en het 5R-model)¹ • Een stimulerend, innovatief en veilig werk-, leer- en ontwikkelklimaat is in de organisatie aanwezig • Komt tot effectieve en gedragen afspraken met bonden en medezeggenschap. | <p>schappelijke opgave en de eigen organisatie (w.o. interne bedrijfsvoering) en laat dat in het dagelijks handelen zien.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toont realisatiekracht, laat zich niet afschrikken door tegenslagen, weerstand en bezwaren. • Toont moed en durft grenzen te stellen. • Toont empathie en zoekt samenwerking • Geeft als publiek waardedragers, rolmodel en boegbeeld van de organisatie het voorbeeld: handelt zelf consequent volgens de kaders en regels van de eigen organisatie en integriteitsnormen, draagt deze op allerlei manieren uit en voelt zich verantwoordelijk en staat voor de eigen mensen. • Maakt handig gebruik van nieuwste technologische/digitale ontwikkelingen. <p>• Toont sensitiviteit voor verschillen tussen medewerkers</p> | |
| Vernieuwen en verbeteren | <ul style="list-style-type: none"> • De organisatie is aangesloten bij relevante maatschappelijke en technologische ontwikkelingen en is in staat om de ontwikkelingen zo nodig te initiëren, te volgen en te benutten. • De organisatie vertoont voldoende veerkracht bij tegenslag en ingrijpende veranderingen. • Kennis en ontwikkeling zijn geïnitieerd en benut voor het creëren van visie, strategieën en oplossingsrichtingen. • (inter)nationale contacten worden benut om te verbeteren en te vernieuwen en kennis en ervaringen worden gedeeld. | <ul style="list-style-type: none"> • Neemt afstand van de dagelijkse praktijk en neemt de tijd voor reflectie op eigen functioneren, het functioneren van de organisatie en het domein waarvoor je verantwoordelijk bent. Maakt de organisatie en zichzelf zo nodig los uit vaste patronen en staat open voor nieuwe zienswijzen. • Creëert en stimuleert een reflectief, veilig en positief lerend team- en organisatieklimaat met ruimte voor diversiteit en vervult hierin een voorbeeldrol • Heeft zelfinzicht en zoekt actief naar persoonlijke feedback en reëel inzicht in de eigen sterke en zwakke punten en durft zich kwetsbaar op te stellen. | Reflecteren |

Voor de SG-functie geldt:

- geeft leiding aan de Bestuursraad
- bewaakt de samenhang en de totaliteit van het departement
- bewaakt de strategische agenda en koers van het departement
- is eindverantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van het departement

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.

- is verantwoordelijk voor de persoonlijke ontwikkeling van de DG's en directeuren en stelt ze in de gelegenheid om op de voorgrond te staan
- is een bestuurder die de samenbindend is binnen en buiten het departement en weet zo nodig rust te creëren
- is verantwoordelijk voor de integraliteit van het beleid van het concern Rijk en is gericht op (interdepartementale) samenwerking

Kwaliteitenprofiel Topmanager-generaal N19

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 en 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 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 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 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.

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 | Topmanager-generaal N19* |
|------------------------------------|--|
| | <p><u>N19</u> Substantiële politiek-bestuurlijke ervaring. Ervaring als top-adviseur van bewindspersonen. Ervaring met het uitvoeren van de doelstellingen uit een Regeerakkoord (politieke en maatschappelijke agenda). Ervaring als verandermanager bij grootscheepse en ingrijpende veranderingen / vernieuwingen. Ervaring als regisseur of partner in een keten en netwerk van relevante stakeholders, zowel binnen de rijksoverheid bij beleid en uitvoering als daarbuiten en (inter)nationaal. Kennis van de specifieke inhoud en ervaring met de specifieke context van de organisatie en met de aansturing ervan. Substantiële internationale ervaring o.a. in de voorzittersrol of als vervanger van een bewindspersoon.</p> |
| Opleiding: Rijk | |
| Werk- en denkniveau | <u>N19</u> : WO |
| Opleidingsrichting en/of vakkennis | |
| Overige kennis en vaardigheden | <p><u>N19</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Verdieping managementvaardigheden, o.a. leiderschap in een bestuursdepartement • 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 multilaterale samenwerkingsverbanden en instellingen/instituties • Aantoonbare affiniteit (andere formulering) met het relevante domein • Kennis van en inzicht in technologische digitale ontwikkelingen, het effect op de taken van en de toepasbaarheid voor het eigen organisatieonderdeel |

| | |
|---|--|
| Opleiding: departementsspecifiek | |
| 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 | |
| | Bestuurs sensitiviteit Conceptuele flexibiliteit Gedeeld leiderschap Stressbestendigheid Omgevingsbewustzijn Aansturen organisatie Reflecteren |

* Een lid voor een ABD- of Topmanagementgroep-functie dient aan minimaal 2 (ABD) of 3 (TMG) van de hierna volgende criteria te voldoen:

- ervaring bij minimaal twee departementen;
- ervaring in minimaal twee van de volgende contexten: beleid, bedrijfsvoering, uitvoering, toezicht, kennis en onderzoek;
- internationale ervaring;
- ervaring buiten de Rijksoverheid.

Functietypering Topmanager-generaal N19

Stuurt op en is eindverantwoordelijk voor de realisatie van de doelen van de organisatie in het grotere geheel van de maatschappelijke opgave en is politiek-strategisch adviseur/eerste aanspreekpunt van de bewindslieden

| Functietypering Topmanager-generaal | |
|--|--|
| BBRA, art. 4 | Niveau 19 |
| <i>Algemeen</i> | <ul style="list-style-type: none"> • domein: beleids, toezicht- of uitvoerings, kennis- en onderzoeks- of departement en/of internationaal opererende organisatie • formuleert de strategische koers voor de organisatie en het strategisch beleid • neemt de maatschappelijke opgave en de daartoe te bereiken concrete resultaten steeds als kompas • integrale aansturing en eindverantwoordelijkheid voor het bepalen van de strategische koers en voor de ontwikkeling en realisatie van strategisch beleid en/of doelstellingen • initieert, leidt en stimuleert netwerken en co-creatie; bouwt en onderhoudt contacten met mensen en partijen binnen en buiten de eigen organisatie die op korte en/of langere termijn kunnen bijdragen aan het realiseren van doelstellingen • richtinggevend beïnvloeden (internationale) politieke top en bestuurders • grenzen aangevend van wat politiek, maatschappelijk en/of internationaal haalbaar is • inspelen op omvangrijke (inter)nationale politieke, maatschappelijke en ingrijpende organisatorische ontwikkelingen en fundamentele vraagstukken • geeft als publiek waardedragers, rolmodel en boegbeeld van de organisatie het voorbeeld |
| | Resultaten |
| <i>Integrale aansturing</i> | <ul style="list-style-type: none"> • eindverantwoordelijkheid voor initiëring, ontwikkeling en realisatie van strategische doelstellingen, creëren van (rand)voorwaarden en zorg dragen voor het opstellen en realiseren van (meerjaren)strategische (internationale) doelstellingen, plannen en begroting • integrale aansturing op bedrijfsvoeringsaspecten aspecten (personeel, informatie, organisatie, financiën, automatisering, communicatie en huisvesting) en daarbij zorg dragen voor efficiënte inzet van mensen en middelen, toegekende budgetten en bewaking van kwaliteit en voortgang op hoofdlijnen • personeelsmanagement in lijn met de rijksbrede visie en afspraken uitgevoerd • initieert en stuurt veranderingsprocessen gericht op realisatie van de strategie en visie van de organisatie als geheel • uitdragen bedrijfscultuur door voorbeeldgedrag en zorg dragen voor een transparant, veilig en stimulerend werkklimaat |
| <i>Ontwikkeling en realisatie strategische organisatiedoelstelling</i> | <ul style="list-style-type: none"> • besluitvormend t.a.v. de strategische visie en eindverantwoordelijk voor (realisatie van) beleid van de organisatie, en/of bepalend bij ingrijpende en structurele verschuivingen in de strategische koers van de organisatie of het departement en voert deze door |
| <i>Vertegenwoordiging en netwerken</i> | <ul style="list-style-type: none"> • op fundamenteel strategisch (internationaal) niveau vertegenwoordigen en netwerken initiëren, opbouwen, leiden, stimuleren en onderhouden en gebruiken |

| Functietypering Topmanager-generaal | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • strategisch onderhandelen en (gezaghebbend en/of met mandaat) innemen van bindende standpunten • richtinggevend invloed uitoefenen en/of (mede) bepalend zijn op met name (inter) nationaal ambtelijk, maatschappelijk en politiek topniveau |
| | <p>Speelruimte/ Kaders</p> <ul style="list-style-type: none"> • fundamentele richtinggevende concepten door het kabinet / eigen bewindspersonen geformuleerd vormen het kader • creëert eigen speelruimte en pakt het initiatief • zeer grote beslissingsvrijheid en grote discretionaire bevoegdheden • beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van het richting geven aan bestuurlijke processen beoordeling op het in beweging krijgen van de organisatie • beoordeling op de impact en invloed op visie en strategie van de organisatie en/of bestuurlijke en politieke top • beoordeling op aansluiting van strategische koers op (maatschappelijke) missie |
| | <p>Kennis</p> <ul style="list-style-type: none"> • beproefde kennis in het richting geven aan bestuurlijke processen en het in beweging krijgen van organisaties, ook bij tegenslag of oppositie • brede kennis van en ruime ervaring met financieel-economische processen en inzicht in bedrijfsvoeringprocessen en begrotingscyclus • fundamenteel inzicht in (inter)nationale politiek-bestuurlijke, financieel-economische, sociaal-maatschappelijke en organisatorische aangelegenheden, verhoudingen, trends en andere ontwikkelingen • fundamentele kennis van en inzicht in missie, visie, strategie, beleids- en beheervelden en -producten tussen de overheidssectoren, (inter)nationaal, maatschappelijk veld en bedrijfsleven (inter)nationaal |
| | <p>Vaardigheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • vaardigheid in het richting geven aan bestuurlijke processen en in het beweging krijgen van organisaties, ook bij tegenslag of oppositie • vaardigheid in het vormgeven aan en het realiseren van (inter)sectorale en/of (inter)nationale strategische doelstellingen en het verbinden van de betrokken partijen • vaardigheid in het initiëren, bouwen en onderhouden van een netwerk, vertegenwoordigen van en onderhandelen namens de overkoepelende organisatie in het (inter)nationale politiek-bestuurlijke en sociaal-maatschappelijke veld en het vasthouden aan standpunten ondanks weerstand en het binnenhalen van gewenste resultaten • vaardigheid in het in (inter)nationaal verband ontwikkelen van strategisch beleid of het aansturen van een omvangrijk complex domein met een grote complexiteit en een structureel politiek en/of maatschappelijk afbreukrisico • vaardigheid in het schakelen tussen ratio en emotie en het kunnen wisselen in 'repertoire' (hard – zacht, detail – grote lijn) afhankelijk van situatie en context |

Functietypering Topmanager-generaal

Contacten

- de contacten kenmerken zich door in- en externe of internationale fundamentele verschillen van inzicht, door politiek, maatschappelijk of organisatorisch fundamentele belangentegenstellingen en door het met discretionaire bevoegdheden autonoom innemen van bindende (Nederlandse) standpunten
- in- en externe en internationale contacten over de strategische koers en strategisch beleid van de organisatie om fundamentele belangentegenstellingen te overbruggen, te onderhandelen, contracten af te sluiten, en samenwerkingsverbanden te realiseren
- richtinggevend beïnvloeden van (internationale) politieke, ambtelijke top en/of maatschappelijke bestuurders