

Functiefamilie Lijnmanagement, Functiegroep Topmanager

Functiegroep Topmanager S16-18

Stuurt op en is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelen van het eigen organisatieonderdeel in het grotere geheel van de maatschappelijke opgave, beslist over de strategische richting van het eigen organisatieonderdeel en heeft richtinggevende invloed op de strategie van de overkoepelende organisatie.

Functiefamilie Lijnmanagement

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

Kernprofiel Topmanager S16-18

Stuurt op en is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelen van het eigen organisatieonderdeel in het grotere geheel van de maatschappelijke opgave, beslist over de strategische richting van het eigen organisatieonderdeel en heeft richtinggevende invloed op de strategie van de overkoepelende organisatie

Resultaatgebieden	Resultaten	Gedragsindicatoren	Competenties
Opdracht(gever) (politiek/ambtelijk)	<ul style="list-style-type: none"> De (internationale) politieke agenda van het kabinet / de bewindslieden is vertaald naar een strategische visie en een beleids- en/of resultaatgericht uitvoeringsprogramma voor het eigen organisatie-onderdeel 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 het eigen organisatie-onderdeel 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. Ambtelijke top en/of bewindspersonen zijn effectief gepositioneerd en gefaciliteerd, oa. bij contacten met stakeholders en/of media. Leiderschap in crisissituaties is getoond. Input is geleverd voor de strategie van de overkoepelende organisatie 	<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. Adviseert over (inter) nationale actuele politiek maatschappelijke / bestuurlijke vraagstukken in een langetermijn-perspectief aan de ambtelijke top / bewindspersonen. Vertaalt deze voor het eigen terrein en faciliteert. 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 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 besluiten op het eigen terrein 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 op eigen terrein de totstandkoming van visies, meerjarenplannen en dergelijke op de maatschappelijke opgave en draagt bij aan de brede visie op de maatschappelijke opgave. 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. 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 	<p>Bestuurssensitiviteit</p> <p>Conceptuele flexibiliteit</p> <p>Gedeeld leiderschap</p>

Resultaatgebieden	Resultaten	Gedragsindicatoren	Competenties
		<p>en buiten de eigen organisatie die op korte en/of langere termijn kunnen bijdragen aan het realiseren van doelstellingen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 het eigen organisatie-onderdeel en het domein 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 en 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) zijn afgestemd op en staan ten dienste van het realiseren van de opgave in het primaire proces. • Er is een goed functionerende, integrale planning-, control- en verantwoordingscyclus voor alle bedrijfsprocessen. • Professioneel opdrachtgeverschap is getoond bij projecten en programma's 	<ul style="list-style-type: none"> • Werkt vanuit een gedragen visie integer, transparant, navolgbaar, inspirerend en bewust in dienst van het algemeen belang, de maatschappelijke opgave en de eigen organisatie (w.o. interne bedrijfsvoering) en laat dat in het dagelijks handelen zien. • Toont realisatiekracht, laat zich niet afschrikken door tegenslagen, weerstand en bezwaren. • Toont moed en durft grenzen te stellen • Toont empathie en zoekt samenwerking 	Aansturen Organisatie

Resultaatgebieden	Resultaten	Gedragindicatoren	Competenties
	<ul style="list-style-type: none"> • 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 het eigen organisatie-onderdeel aanwezig • Verschillende kennis, ervaring en achtergronden van medewerkers zijn optimaal benut • Komt tot effectieve en gedragen afspraken met de medezeggenschap. 	<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. • 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 • Toont sensitiviteit voor verschillen tussen medewerkers 	
Vernieuwen en verbeteren	<ul style="list-style-type: none"> • Het eigen organisatie-onderdeel is aangesloten bij relevante maatschappelijke en technologische ontwikkelingen en is in staat om de ontwikkelingen zo nodig te initiëren, te volgen en te benutten. • Het eigen organisatie-onderdeel 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 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

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 Topmanager S16-18

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 vlootshouwen 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 S. 16-18*
	<p><u>S16</u> Ruime leidinggevende ervaring en daarin aantoonbaar succesvol. (Inter)nationale ervaring als manager van meer organisaties / organisatieonderdelen en/of projecten. (Inter)nationale ervaring bij meer departementen of daarbuiten. Politiek-bestuurlijke ervaring.</p> <p><u>S17-18</u> Ruime leidinggevende ervaring en daarin aantoonbaar succesvol. Managementervaring in een complexe omgeving bij meer organisaties / organisatieonderdelen. Ervaring bij beleid, uitvoering, toezicht, bedrijfsvoering. Ervaring bij meer departementen of daarbuiten. Internationale ervaring. Substantiële politiek-bestuurlijke ervaring. Ervaring als partner in een keten en netwerk van relevante stakeholders, zowel binnen de rijksoverheid bij beleid en uitvoering als daarbuiten en (inter)nationaal.</p>
Opleiding: Rijk	
Werk- en denkniveau	<u>S16-18</u> : WO
Opleidingsrichting en/of vakkennis	
Overige kennis en vaardigheden	<p><u>S16-18</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

	<ul style="list-style-type: none"> • Aantoonbare affiniteit (andere formulering) met het relevante domein • Kennis van en inzicht in technologische en 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	•
	Bestuurssensitiviteit 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 S16-18

De topmanager stuurt op en is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelen van het eigen organisatieonderdeel in het grotere geheel van de maatschappelijke opgave, beslist over de strategische richting van het eigen organisatieonderdeel en heeft richtinggevende invloed op de strategie van de overkoepelende organisatie

	Topmanager S16	Topmanager S17	Topmanager S18
FUWASYS	55445 45545 54 45 (64) Schaal 16	55455 45555 54 55 (67) Schaal 17	55555 55555 55 55 (70) Schaal 18
Algemene omschrijving	<ul style="list-style-type: none"> domein: structurele beleids, toezicht-, kennis- en onderzoeks-, uitvoerings- of bedrijfsvoeringsorganisatie het gaat om verschillende samenhangende werkterreinen met een strategisch karakter integrale aansturing en (eind)verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en realisatie van de strategie en/of doelstellingen er is sprake van brede primaire dan wel organisatorische vraagstukken het vakgebied is sturend voor andere terreinen en (organisatie)processen aansturing van vakinhoudelijk, ondersteunend en leidinggevende medewerkers richtinggevend beïnvloeden ambtelijke en politieke top en bestuurders inspelen op (inter)nationale politieke, maatschappelijke en/of organisatorische ontwikkelingen en vraagstukken de maatschappelijke opgave en de daartoe te bereiken concrete resultaten steeds als kompas nemen initiëren, leiden en stimuleren van netwerken en co-creatie; bouwen en onderhouden van 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 als publiek waardedragers, rolmodel en boegbeeld van de organisatie het voorbeeld geven 	<ul style="list-style-type: none"> domein: structurele beleids, toezicht-, kennis- en onderzoeks-, uitvoerings- of bedrijfsvoeringsorganisatie het gaat om verschillende samenhangende complexe werkterreinen met een strategisch karakter er moet worden ingespeeld op fundamenteel politiek-bestuurlijke problemen en maatschappelijke ontwikkelingen en bij de aanpak hiervan zijn strategische vraagstukken in het geding integrale aansturing en (eind)verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en realisatie van de strategie en/of doelstellingen er is sprake van complexe, brede primaire dan wel organisatorische vraagstukken het vakgebied is fundamenteel bepalend en sturend voor andere terreinen en organisatie(processen) aansturing van vakinhoudelijk, ondersteunend en leidinggevende medewerkers richtinggevend beïnvloeden ambtelijke en politieke top en bestuurders inspelen op (inter)nationale politieke, maatschappelijke en/of ingrijpende organisatorische ontwikkelingen en fundamentele vraagstukken de maatschappelijke opgave en de daartoe te bereiken concrete resultaten steeds als kompas nemen initiëren, leiden en stimuleren van netwerken en co-creatie; bouwen en onderhouden 	<ul style="list-style-type: none"> domein: structurele beleids, toezicht-, kennis- en onderzoeks-, uitvoerings- of bedrijfsvoeringsorganisatie de strategische koers is fundamenteel bepalend voor de departementale organisatie en de strategische beleidsbepaling er moet worden ingespeeld op fundamenteel politiek-bestuurlijke problemen en maatschappelijke ontwikkelingen en bij de aanpak hiervan zijn strategische vraagstukken in het geding integrale aansturing en eindverantwoordelijkheid voor het bepalen van de strategische koers en voor de ontwikkeling en realisatie van de strategie en/of doelstellingen aansturing van vakinhoudelijk, ondersteunend en leidinggevende medewerkers richtinggevend beïnvloeden politieke top en bestuurders inspelen op omvangrijke (inter)nationale politieke, maatschappelijke en ingrijpende organisatorische ontwikkelingen en fundamentele vraagstukken de maatschappelijke opgave en de daartoe te bereiken concrete resultaten steeds als kompas nemen initiëren, leiden en stimuleren van netwerken en co-creatie; bouwen en onderhouden van contacten met mensen en partijen binnen en buiten de eigen organisatie die op

	Topmanager S16	Topmanager S17	Topmanager S18
		<p>van 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</p> <ul style="list-style-type: none"> als publiek waardedragers, rolmodel en boegbeeld van de organisatie het voorbeeld geven 	<p>korte en/of langere termijn kunnen bijdragen aan het realiseren van doelstellingen</p> <ul style="list-style-type: none"> als publiek waardedragers, rolmodel en boegbeeld van de organisatie het voorbeeld geven
	Resultaten	Resultaten	Resultaten
<i>Integrale aansturing</i>	<ul style="list-style-type: none"> verantwoordelijkheid voor initiëring, ontwikkeling en realisatie van strategische doelstellingen, creëren van (rand)voorwaarden en zorg dragen voor het opstellen en realiseren van (meerjaren)strategische doelstellingen, plannen en begroting integrale aansturing op bedrijfsvoeringsaspecten (personeel, informatie, organisatie, financiën, automatisering, communicatie en huisvesting) en daarbij zorg dragen voor efficiënte inzet van mensen en middelen, toegekende budgetten en bewaking van de 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 uitdragen bedrijfscultuur door voorbeeldgedrag en zorg dragen voor een transparant, veilig en stimulerend werkklimaat 	<ul style="list-style-type: none"> verantwoordelijkheid voor initiëring, ontwikkeling en realisatie van strategische doelstellingen, creëren van (rand)voorwaarden en zorg dragen voor het opstellen en realiseren van (meerjaren)strategische doelstellingen, plannen en begroting integrale aansturing op bedrijfsvoeringsaspecten (personeel, informatie, organisatie, financiën, automatisering, communicatie en huisvesting) en daarbij zorg dragen voor efficiënte inzet van mensen en middelen, toegekende budgetten en bewaking van de 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 uitdragen bedrijfscultuur door voorbeeldgedrag en zorg dragen voor een transparant, veilig en stimulerend werkklimaat 	<ul style="list-style-type: none"> verantwoordelijkheid voor initiëring, ontwikkeling en realisatie van strategische doelstellingen, creëren van (rand)voorwaarden en zorg dragen voor het opstellen en realiseren van (meerjaren)strategische doelstellingen, plannen en begroting integrale aansturing op bedrijfsvoeringsaspecten (personeel, informatie, organisatie, financiën, automatisering, communicatie en huisvesting) en daarbij zorg dragen voor efficiënte inzet van mensen en middelen, toegekende budgetten en bewaking van de 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 uitdragen bedrijfscultuur door voorbeeldgedrag en zorg dragen voor een transparant, veilig en stimulerend werkklimaat
<i>Ontwikkeling en realisatie strategische organisatiedoelstellingen</i>	<ul style="list-style-type: none"> bepalende invloed op ontwikkeling van strategisch organisatiebeleid en bijdragen aan realisatie van strategische organisatiedoelstellingen strategische doelstellingen van het eigen organisatieonderdeel vorm gegeven en aangepast in relatie tot interne en externe ontwikkelingen 	<ul style="list-style-type: none"> bepalende invloed op ontwikkeling van strategisch organisatiebeleid en structurele bijdragen aan de strategische visie en (realisatie van) beleid van de overkoepelende organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> fundamentele invloed op strategische visie en (realisatie van) beleid van de overkoepelende organisatie en/of ingrijpende en structurele verschuivingen bepaald en doorgevoerd in de strategische koers van het eigen organisatieonderdeel

	Topmanager S16	Topmanager S17	Topmanager S18
		<ul style="list-style-type: none"> • strategische doelstellingen van het eigen organisatieonderdeel vorm gegeven en aangepast in relatie tot interne en externe ontwikkelingen 	
<i>Vertegenwoordiging en netwerken</i>	<ul style="list-style-type: none"> • op strategisch niveau vertegenwoordigen en netwerken opbouwen, onderhouden en gebruiken • strategisch onderhandelen en innemen van standpunten • 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 (gezaghebbend en/of met mandaat) innemen van bindende standpunten waarbij sprake is van omgaan met fundamenteel tegengestelde politieke of maatschappelijke belangen of fundamenteel verschillende inzichten in strategische doelstellingen • 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 (gezaghebbend en/of met mandaat) innemen van bindende standpunten waarbij sprake is van omgaan met fundamenteel tegengestelde politieke of maatschappelijke belangen of fundamenteel verschillende inzichten in strategische doelstellingen • richtinggevend invloed uitoefenen op (met name extern) ambtelijk, maatschappelijk en politiek topniveau
	Speelruimte/ Kaders	Speelruimte/ Kaders	Speelruimte/ Kaders
	<ul style="list-style-type: none"> • strategische beleidslijnen en/of primaire (beleids)doelstellingen • integrale aansturing en wijze waarop strategisch beleid is ontwikkeld en gerealiseerd komen tot stand op basis van een besluitvormingsproces • beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van integrale aansturing van de organisatie en kwaliteit en doeltreffendheid van ontwikkelde strategische (beleids)doelstellingen en/of de mate waarin de strategische (beleids)doelstellingen zijn gerealiseerd 	<ul style="list-style-type: none"> • fundamentele richtinggevende concepten door het politiek en/of ambtelijk topniveau geformuleerd vormen het kader voor de ontwikkeling van strategische doelstellingen, beleidslijnen of modellen • integrale aansturing en formulering van strategische doelstellingen, beleidslijnen of modellen komen tot stand op basis van een besluitvormingsproces • beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van integrale aansturing van de organisatie en kwaliteit en doeltreffendheid van ontwikkelde strategische doelstellingen en/of de mate waarin strategische (beleids)doelstellingen zijn gerealiseerd 	<ul style="list-style-type: none"> • fundamentele richtinggevende concepten door het politiek en/of ambtelijk topniveau geformuleerd vormen het kader voor bepalen van strategische doelstellingen, beleidslijnen of modellen • vrijheid de strategische koers van de organisatie ingrijpend te veranderen • beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van integraal management • beoordeling op de impact en invloed op visie en strategie van de departementale organisatie • beoordeling op aansluiting van strategische koers op (maatschappelijke) missie

Topmanager S16	Topmanager S17	Topmanager S18
	<ul style="list-style-type: none"> • beoordeling op bruikbare bijdragen aan visie en strategie van de overkoepelende organisatie • 	
Kennis & Vaardigheid	Kennis & Vaardigheid	Kennis & Vaardigheid
<ul style="list-style-type: none"> • kennis van (integrale) managementmethodieken en –technieken • kennis van financieel-economische processen en inzicht in bedrijfsvoeringprocessen en begrotingscyclus • diepgaand inzicht in (inter)nationale politiek-bestuurlijke, financieel-economische, sociaal-maatschappelijke en/of organisatorische aangelegenheden, verhoudingen, trends en andere ontwikkelingen • fundamentele kennis van eigen en aanpalende vakgebieden (binnen en buiten de overheidssector) • inzicht in het strategisch beleid, doelstellingen, beleids- en beheervelden en -producten van de organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> • kennis van (integrale) managementmethodieken en –technieken • kennis van financieel-economische processen en inzicht in bedrijfsvoeringprocessen en begrotingscyclus • diepgaand inzicht in (inter)nationale politiek-bestuurlijke, financieel-economische, sociaal-maatschappelijke en/of organisatorische aangelegenheden, verhoudingen, trends en andere ontwikkelingen • fundamentele kennis van eigen en aanpalende vakgebieden (binnen en buiten de overheidssector) • inzicht in het strategisch beleid, doelstellingen, beleids- en beheervelden en -producten van de organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> • kennis van (integrale) managementmethodieken en –technieken • kennis van financieel-economische processen en inzicht in bedrijfsvoeringprocessen en begrotingscyclus • diepgaand inzicht in (inter)nationale politiek-bestuurlijke, financieel-economische, sociaal-maatschappelijke en organisatorische aangelegenheden, verhoudingen, trends en andere ontwikkelingen • fundamentele wetenschappelijke kennis van en inzicht in missie, visie, strategie, beleids- en beheervelden en -producten binnen de overheidssector
<ul style="list-style-type: none"> • vaardigheid in het integraal managen • vaardigheid in het initiëren, ontwikkelen, uitdragen, verdedigen en realiseren van strategische (beleids)doelstellingen • vaardigheid in het initiëren, bouwen, leiden, stimuleren en onderhouden van een netwerk, vertegenwoordigen van en onderhandelen namens de overkoepelende organisatie in het (inter)nationale politiek-bestuurlijke en sociaal-maatschappelijke veld • vaardigheid in het uitdragen en verdedigen van (Nederlandse) beleidsuitgangspunten en –standpunten in nationaal en internationaal verband 	<ul style="list-style-type: none"> • vaardigheid in het integraal managen • vaardigheid in het initiëren, ontwikkelen, uitdragen, verdedigen en realiseren van strategische (beleids)doelstellingen • vaardigheid in het initiëren, bouwen, leiden, stimuleren en onderhouden van een netwerk, vertegenwoordigen van en onderhandelen namens de overkoepelende organisatie in het (inter)nationale politiek-bestuurlijke en sociaal-maatschappelijke veld • vaardigheid in het uitdragen en verdedigen van (Nederlandse) beleidsuitgangspunten en –standpunten in nationaal en internationaal verband 	<ul style="list-style-type: none"> • vaardigheid in het integraal managen • vaardigheid in het, in (inter)nationaal verband, initiëren, ontwikkelen en vormgeven van strategisch beleid voor een breed maatschappelijk aandachtsgebied of in het aansturen van een omvangrijke, complexe uitvoerings- of toezichtorganisatie of kennis- en onderzoeksorganisatie dan wel vaardigheid in het formuleren van fundamenteel wetenschappelijke (grensverleggende) theorieën, ontwerpen, visies e.d. • vaardigheid in het initiëren, bouwen, leiden en stimuleren en onderhouden van een net-

Topmanager S16	Topmanager S17	Topmanager S18
		<p>werk, vertegenwoordigen van en onderhandelen namens de organisatie in het (inter)nationale politiek-bestuurlijke en sociaal-maatschappelijke veld</p> <ul style="list-style-type: none"> • vaardigheid in het uitdragen en verdedigen van (Nederlandse) beleidsuitgangspunten en –standpunten in nationaal en internationaal verband
Contacten	Contacten	Contacten
<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) beleidsuitgangspunten en innemen 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 	<ul style="list-style-type: none"> • de contacten kenmerken zich door in- en externe fundamentele verschillen op beleidsmatig vlak, door politiek, maatschappelijk of organisatorisch diepgaande belangentegenstellingen en door het met discretionaire bevoegdheden autonoom innemen van bindende (Nederlandse) (beleids)standpunten • intern en extern over strategisch beleid, de ontwikkeling van (beleids)producten en vormgeving en implementatie van processen om fundamentele belangentegenstellingen te overbruggen, te onderhandelen, contracten af te sluiten, en samenwerkingsverbanden te realiseren • richtinggevend beïnvloeden van politieke, ambtelijke top en/of maatschappelijke bestuurders 	<ul style="list-style-type: none"> • de contacten kenmerken zich door in- en externe fundamentele verschillen op beleidsmatig vlak, door politiek, maatschappelijk of organisatorisch diepgaande belangentegenstellingen en door het met discretionaire bevoegdheden autonoom innemen van bindende (Nederlandse) (beleids)standpunten • intern en extern 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 politieke, ambtelijke top en/of maatschappelijke bestuurders