

Funciefamilie Lijnmanagement, Functiegroep Operationeel Manager

Versie: 16 november 2016¹

Funciefamilie 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)

Funciegroep Operationeel Manager S7-13

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 funciefamilie Lijnmanagement.

Kernprofiel Operationeel Manager S7-13

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

Resultaatgebieden	Resultaten	Gedragsindicatoren	Competenties
Opdracht(gever) (politiek/ambtelijk)	<ul style="list-style-type: none"> Een (bijdrage aan het) jaarplan is afgestemd met de opdrachtgever en uitgevoerd conform afspraken Er is een concreet en bevestigd beeld over de verwachtingen van de opdrachtgever en vice versa 	<ul style="list-style-type: none"> Weet wat er speelt in de organisatie Herkent ontwikkelingen en gevoeligheden binnen de eigen organisatie en handelt er naar Toetst eigen ideeën en keuzen bij de opdrachtgever Onderzoekt de wensen en belangen van de opdrachtgever en anticipeert hierop Maakt resultaatafspraken met opdrachtgevers Maakt afwijkingen van afspraken tijdig bespreekbaar Neemt verantwoordelijkheid voor de uitvoering en eventuele afwijking van afspraken en onderbouwt deze Toetst regelmatig de klanttevredenheid 	<p>Organisatie-sensitiviteit</p> <p>Klantgerichtheid</p>
Omgeving	<ul style="list-style-type: none"> Producten / diensten zijn afgestemd met de relevante omgeving (o.a. ketenpart-ners), die voldoen aan de vraag en behoefte en/of leiden tot het gewenste effect/resultaat Betrokkenen zijn op de hoogte van wat er leeft en speelt in de organisatie en de relevante omgeving Een relevant netwerk is onderhouden en wordt gebruikt 	<ul style="list-style-type: none"> Volgt en laat blijken de laatste ontwikkelingen en trends op het eigen werkterrein te kennen Signaleert trends en ontwikkelingen en vertaalt deze naar eigen werkterrein Vertaalt trends en ontwikkelingen naar de eigen organisatie Benadert de juiste mensen voor steun en medewerking Legt en onderhoudt pro-actief (in)formele contacten met voor de functie relevante partijen, personen Kent de eisen/wensen van de verschillende partijen in de omgeving en brengt partijen bij elkaar 	<p>Omgevingsbewustzijn</p> <p>Netwerken</p>
Bedrijfsvoering • werkprocessen • personeel • financiën	<ul style="list-style-type: none"> Het jaarplan is conform de geldende wet- en regelgeving andere kaders en afspraken uitgevoerd Een stimulerend en veilig werkklimaat in het organisatie-onderdeel is aanwezig Bij de inzet van medewerkers is rekening gehouden met het organisatiebelang en de kwaliteit van medewerkers Medewerkers en bedrijfsmiddelen zijn binnen kwaliteitsnormen doelmatig en doeltreffend ingezet 	<ul style="list-style-type: none"> Gebruikt verschillende managementstijlen om medewerkers aan te sturen Spreekt duidelijke verwachtingen uit ten aanzien van doelen / resultaten Laat voorbeeldgedrag zien Stelt concrete doelen, kaders en prioriteiten voor de medewerkers Realiseert randvoorwaarden om gewenste doelen te kunnen leveren Maakt realistische inschattingen ten aanzien van benodigde tijd, capaciteit en middelen Waarborgt de continuïteit van het productieproces 	<p>Aansturen medewerker</p> <p>Plannen en organiseren</p>

Resultaatgebieden	Resultaten	Gedragsindicatoren	Competenties
	<ul style="list-style-type: none"> • Medewerkers zijn gefaciliteerd bij hun professionele ontwikkeling, die is afgestemd op de organisatiedoelen • Personeelsgesprekken met alle medewerkers zijn conform beleid gevoerd met SMART resultaat- en ontwikkelafspraken 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertaalt het jaarplan naar uitvoeringsniveau en koppelt de medewerkers naar kwaliteiten aan het plan voor het organisatie-onderdeel • Onderneemt tijdig acties als zich afwijkingen dreigen voor te doen • Schept een open overlegcultuur binnen het eigen organisatie-onderdeel • Onderkent de ontwikkelingsbehoeften van medewerkers • Stimuleert medewerkers om zich persoonlijk en professioneel te ontwikkelen en wijst medewerkers ook op hun eigen verantwoordelijkheid • Is helder en duidelijk in verwachtingen met betrekking tot ontwikkeling • Houdt de medewerkers een 'spiegel' voor 	Ontwikkelen medewerkers
Vernieuwen en verbeteren	<ul style="list-style-type: none"> • Werkprocessen zijn verbeterd door middel van het plan-do-check act-principe • Relevante kennis is beschikbaar voor en/of is gedeeld met relevante partijen conform afspraken 	<ul style="list-style-type: none"> • Deelt kennis en ervaring met de medewerkers en verwacht dat ook van de medewerkers zelf en onderling • Zorgt ervoor dat de benodigde informatie actueel blijft en toegankelijk is voor een ieder • Zorgt voor een periodieke evaluatie van processen en resultaten met klanten en medewerkers 	Zelfontwikkeling

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 geldt(en);
 - voor het criterium 'succesvol' bestaat geen objectieve maatstaf, dit wordt onder andere bepaald op basis van het functioneringsgesprek(sverslag) en de 360⁰-feedback.
- d. Kwaliteiten die niet verplicht zijn, worden besproken (richtinggevend) in het jaarlijkse functionerings- en ontwikkel-gesprek. 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	Operationeel Manager 8-12
	<p><u>S8-12</u> Coördinerende werkervaring en daarin aantoonbaar succesvol</p> <p><u>S10-12</u> Ervaring bij meer organisaties, binnen/buiten rijksoverheid.</p>
Opleiding: Rijk	
Werk- en denkniveau	<p><u>S8</u>: MBO, HBO</p> <p><u>S9-11</u>: HBO, WO</p> <p><u>S12</u>: WO</p>
Opleidingsrichting en/of vakkennis	
Competentie uit het kernprofiel	
	<p>Organisatiesensitiviteit Klantgerichtheid Omgevingsbewustzijn Netwerken Ontwikkelen medew. Aansturen medew. Plannen organiseren Zelfontwikkeling</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 Operationeel Manager (S7-13)

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

	Operationeel Manager S7	Operationeel Manager S8	Operationeel Manager S9	Operationeel Manager S10	Operationeel Manager S11	Operationeel Manager S12	Operationeel Manager S13
FUWASYS	33332 33223 23 32 (37) Schaal 7	33332 33233 33 33 (40) Schaal 8	33333 33333 33 33 (42) Schaal 9	43343 43333 33 33 (45) Schaal 10	44343 44334 43 43 (50) Schaal 11	44443 44334 43 44 (52) Schaal 12	44443 44444 44 44 (55) Schaal 13
Algemene omschrijving	<ul style="list-style-type: none"> • uitvoerende en/of ondersteunende eenheid • homogeen takenpakket en producten/diensten • aansturing uitvoerende en/of ondersteunend medewerkers • aanpassen en verbeteren van bestaande producten, diensten en processen 	<ul style="list-style-type: none"> • uitvoerende en/of ondersteunende eenheid • (overwegend) homogeen takenpakket en producten/diensten • aansturing uitvoerende en/of ondersteunend medewerkers • aanpassen en verbeteren van bestaande producten, diensten en processen 	<ul style="list-style-type: none"> • uitvoerende en/of ondersteunende eenheid • (overwegend) homogeen takenpakket en producten/diensten • aansturing uitvoerende en/of ondersteunend medewerkers • aanpassen en verbeteren van bestaande producten, diensten en processen • ontwikkelen nieuwe procedures en richtlijnen en zorg dragen voor de implementatie 	<ul style="list-style-type: none"> • uitvoerende en/of ondersteunende eenheid • heterogeen takenpakket, waarbij producten/diensten beperkt procesmatig en inhoudelijk met elkaar verweven zijn • aansturing uitvoerende en/of (vakinhoudelijk) ondersteunend medewerkers • inhoudelijke ontwikkeling en implementatie (nieuwe) producten, diensten en processen • invloed op interne 	<ul style="list-style-type: none"> • uitvoerende en/of ondersteunende eenheid • gedifferentieerd heterogeen takenpakket, waarbij producten/diensten, procesmatig en inhoudelijk sterk met elkaar en met andere producten, diensten en processen verweven zijn • aansturing uitvoerende en/of (vakinhoudelijk) ondersteunend medewerkers • coördinatie complexe multi-disciplinaire projecten en processen • invloed op in- en externe (interdepartementale) (werk-)processen 	<ul style="list-style-type: none"> • uitvoerende en/of ondersteunende eenheid • gedifferentieerd heterogeen takenpakket, waarbij producten/diensten, procesmatig en inhoudelijk sterk met elkaar en met andere producten, diensten en processen verweven zijn • strategische beleidslijnen of modellen vormen de basis voor de uitvoering van de werkzaamheden • aansturing uitvoerende en/of (vakinhoudelijk) ondersteunend medewerkers • coördinatie 	

	Operationeel Manager S7	Operationeel Manager S8	Operationeel Manager S9	Operationeel Manager S10	Operationeel Manager S11	Operationeel Manager S12	Operationeel Manager S13
				(werk)-processen	(werk)processen		<p>complexe multidisciplinaire projecten en processen</p> <ul style="list-style-type: none"> invloed op in- en externe (inter-departementale) (werk)processen uitdragen en verdedigen (intern en extern) van producten en vormgeving en implementatie van processen
	Resultaten	Resultaten	Resultaten	Resultaten	Resultaten	Resultaten	Resultaten
<i>Hiërarchisch leiding-geven (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 beoordelings-gesprekken e.d.; ontwikkeling, 	<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 beoordelings-gesprekken e.d.; ontwikkeling, opleiding en 	<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 beoordelings-gesprekken e.d.; ontwikkeling, 	<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 beoordelings-gesprekken e.d.; ontwikkeling, 	<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 beoordelings-gesprekken e.d.; ontwikkeling, 	<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 beoordelings-gesprekken e.d.; ontwikkeling, opleiding en loopbaan personeel) medewerkers op adequate wijze ondersteund en 	<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 beoordelings-gesprekken e.d.; ontwikkeling, opleiding en loopbaan personeel) medewerkers op

	Operationeel Manager S7	Operationeel Manager S8	Operationeel Manager S9	Operationeel Manager S10	Operationeel Manager S11	Operationeel Manager S12	Operationeel Manager S13
	<p>opleiding en loopbaan personeel)</p> <ul style="list-style-type: none"> medewerkers op adequate wijze ondersteund en aangestuurd gestructureerd werkoverleg en adequate (interne) communicatie 	<p>loopbaan personeel)</p> <ul style="list-style-type: none"> medewerkers op adequate wijze ondersteund en aangestuurd gestructureerd werkoverleg en adequate (interne) communicatie 	<p>opleiding en loopbaan personeel)</p> <ul style="list-style-type: none"> medewerkers op adequate wijze ondersteund en aangestuurd gestructureerd werkoverleg en adequate (interne) communicatie 	<p>opleiding en loopbaan personeel)</p> <ul style="list-style-type: none"> medewerkers op adequate wijze ondersteund en aangestuurd gestructureerd werkoverleg en adequate (interne) communicatie 	<p>opleiding en loopbaan personeel)</p> <ul style="list-style-type: none"> medewerkers op adequate wijze ondersteund en aangestuurd gestructureerd werkoverleg en adequate (interne) communicatie 	<p>aangestuurd</p> <ul style="list-style-type: none"> gestructureerd werkoverleg en adequate (interne) communicatie 	<p>adequate wijze ondersteund en aangestuurd</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 en diensten opgeleverd conform geldende kaders ontwikkelingen, innovaties en verbetermogelijkheden gesignaleerd afstemming (procesmatig) op interne en externe omgeving veranderingen begeleid en bijdragen geleverd aan evaluaties 	<ul style="list-style-type: none"> afgesproken resultaten behaald en producten en diensten opgeleverd conform geldende kaders ontwikkelingen, innovaties en verbetermogelijkheden gesignaleerd afstemming (procesmatig) op interne en externe omgeving veranderingen begeleid en evaluaties uitgevoerd 	<ul style="list-style-type: none"> afgesproken resultaten behaald en producten en diensten opgeleverd conform geldende kaders ontwikkelingen, innovaties en verbetermogelijkheden gesignaleerd implementatie-plan, richtlijnen en procedures opgesteld afstemming (procesmatig) op interne en externe omgevings veranderingen begeleid, geïmplementeerd en 	<ul style="list-style-type: none"> afgesproken resultaten behaald en producten en diensten opgeleverd conform geldende kaders ontwikkelingen, innovaties en verbetermogelijkheden geanalyseerd en vertaald naar (nieuwe) vakinhoudelijke producten en diensten jaarplan, implementatie plan, richtlijnen en procedures opgesteld afstemming (inhoudelijk) op interne en 	<ul style="list-style-type: none"> afgesproken resultaten behaald en producten en diensten opgeleverd conform geldende kaders ontwikkelingen, innovaties en verbetermogelijkheden geanalyseerd en vertaald naar nieuwe vakinhoudelijke producten en diensten jaarplan, implementatieplan, richtlijnen en procedures opgesteld afstemming (inhoudelijk en procesmatig) op interne en 	<ul style="list-style-type: none"> afgesproken resultaten behaald en producten en diensten opgeleverd conform geldende kaders ontwikkelingen, innovaties en verbetermogelijkheden geanalyseerd en vertaald naar nieuwe vakinhoudelijke producten en diensten meerjaren-plannen, implementatieplannen, richtlijnen en procedures opgesteld afstemming (inhoudelijk en procesmatig) op interne en externe omgevingsveranderingen 	<ul style="list-style-type: none"> afgesproken resultaten behaald, producten en diensten opgeleverd en processen vorm gegeven en geïmplementeerd ontwikkelingen, innovaties en verbetermogelijkheden geanalyseerd en vertaald naar het vakgebied, nieuwe producten en werkprocessen meerjarenplannen, implementatieplannen, richtlijnen en procedures opgesteld afstemming (inhoudelijk en

	Operationeel Manager S7	Operationeel Manager S8	Operationeel Manager S9	Operationeel Manager S10	Operationeel Manager S11	Operationeel Manager S12	Operationeel Manager S13
			evaluaties uitgevoerd	en procesmatig) op interne en externe omgevingsveranderingen begeleid, geïmplementeerd en evaluaties uitgevoerd	externe omgevingsveranderingen begeleid, geïmplementeerd en evaluaties uitgevoerd	begeleid, geïmplementeerd en evaluaties uitgevoerd	procesmatig) op interne en externe omgevingsveranderingen begeleid, geïmplementeerd en evaluaties uitgevoerd
<i>Bijdragen aan organisatie-ontwikkelingen en -doelstellingen zowel intern als extern (o.a. interdepartementaal)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • bijdragen o.b.v. ervaringen van uitvoeringsprocessen • gegevens en informatie aangeleverd voor management-rapportages 	<ul style="list-style-type: none"> • bijdragen o.b.v. ervaringen van uitvoeringsprocessen • gegevens en informatie aangeleverd voor management-rapportages 	<ul style="list-style-type: none"> • bijdragen o.b.v. ervaringen van uitvoeringsprocessen • gegevens en informatie aangeleverd voor management-rapportages 	<ul style="list-style-type: none"> • bijdragen o.b.v. inhoudelijke analyses • inhoudelijk advies en management-rapportages aangeleverd • toetsen beleidsplannen en op operationele uitvoerbaarheid 	<ul style="list-style-type: none"> • inhoudelijke bijdragen aan beleidsontwikkeling • inhoudelijk advies en management-rapportages aangeleverd • toetsen beleidsplannen op operationele uitvoerbaarheid 	<ul style="list-style-type: none"> • inhoudelijke bijdragen aan beleidsontwikkeling • inhoudelijk advies en management-rapportages aangeleverd • toetsen beleidsplannen op operationele uitvoerbaarheid 	<ul style="list-style-type: none"> • inhoudelijke bijdragen aan beleidsontwikkeling • inhoudelijk toelichten en onderhandelen in- en extern • verdedigen, uitdragen en draagvlak creëren • inhoudelijk advies en management-rapportages aangeleverd • toetsen beleidsplannen op operationele uitvoerbaarheid
	Speelruimte/ Kaders	Speelruimte/ Kaders	Speelruimte/ Kaders	Speelruimte/ Kaders	Speelruimte/ Kaders	Speelruimte/ Kaders	Speelruimte/ Kaders
	<ul style="list-style-type: none"> • algemene werkafspraken, regels en voorschriften • wijze van aansturing en 	<ul style="list-style-type: none"> • samenhangen de (wet- en) regelgeving, procedures, voorschriften en instructies 	<ul style="list-style-type: none"> • samenhangen de (wet- en) regelgeving, procedures, voorschriften en instructies 	<ul style="list-style-type: none"> • specifieke beleidslijnen en daarbij behorende samenhangende 	<ul style="list-style-type: none"> • specifieke beleidslijnen en daarbij behorende samenhangende processen, 	<ul style="list-style-type: none"> • specifieke beleidslijnen en daarbij behorende samenhangende processen, procedures en wet- 	<ul style="list-style-type: none"> • strategische beleidslijnen of modellen vormen de basis voor de uitvoering van

Operationeel Manager S7	Operationeel Manager S8	Operationeel Manager S9	Operationeel Manager S10	Operationeel Manager S11	Operationeel Manager S12	Operationeel Manager S13
<p>werkwijzen worden in belangrijke mate aan het eigen inzicht overgelaten</p> <ul style="list-style-type: none"> • beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van leidinggeven en kwaliteit van producten en diensten 	<ul style="list-style-type: none"> • wijze van aansturing en werkwijzen worden in belangrijke mate aan het eigen inzicht overgelaten. • beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van leidinggeven en kwaliteit van producten en diensten 	<ul style="list-style-type: none"> • wijze van aansturing en werkwijzen worden aan het eigen inzicht overgelaten. • beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van leidinggeven en kwaliteit van producten en diensten 	<p>processen, procedures en wet- en regelgeving</p> <ul style="list-style-type: none"> • wijze van aansturing, werkwijzen en inhoud van te leveren producten en diensten worden aan het eigen inzicht overgelaten • beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van leidinggeven en kwaliteit van (nieuwe) producten en diensten 	<p>procedures en wet- en regelgeving</p> <ul style="list-style-type: none"> • wijze van aansturing, werkwijzen, wijze van coördinatie en inhoud van te leveren producten en diensten komen tot stand op basis van een besluitvormingsproces • beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van leidinggeven, op de bruikbaarheid van (nieuw ontwikkelde) producten en diensten en afstemming op andere terreinen 	<p>en regelgeving</p> <ul style="list-style-type: none"> • wijze van aansturing, werkwijzen, wijze van coördinatie en inhoud van te leveren producten en diensten komen tot stand op basis van een besluitvormingsproces • beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van leidinggeven, op de bruikbaarheid van (nieuw ontwikkelde) producten en diensten en afstemming op andere terreinen 	<p>de werkzaamheden</p> <ul style="list-style-type: none"> • wijze van aansturing, werkwijzen en inhoud van te leveren producten komen tot stand op basis van een besluitvormingsproces • beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van leidinggeven, op bruikbaarheid van producten en vormgeving en implementatie van processen
Kennis & Vaardigheid	Kennis & Vaardigheid	Kennis & Vaardigheid	Kennis & Vaardigheid	Kennis & Vaardigheid	Kennis & Vaardigheid	Kennis & Vaardigheid
<ul style="list-style-type: none"> • administratief-technische kennis • inzicht in daaraan verbonden organisatorische en functionele 	<ul style="list-style-type: none"> • algemene toepassingsgerichte kennis van het vakgebied • inzicht in de samenhang van werkprocessen 	<ul style="list-style-type: none"> • algemene toepassingsgerichte kennis van het vakgebied • inzicht in de samenhang van werkprocessen 	<ul style="list-style-type: none"> • algemene theoretische, toepassingsgerichte kennis van het vakgebied • inzicht in de samenhang van 	<ul style="list-style-type: none"> • brede of gespecialiseerde kennis van het vakgebied • inzicht in organisatorische, procesmatige en 	<ul style="list-style-type: none"> • brede of gespecialiseerde kennis van het vakgebied • inzicht in organisatorische, procesmatige en vakinhoudelijke samenhangen in 	<ul style="list-style-type: none"> • brede of gespecialiseerde kennis van het vakgebied • inzicht in organisatorische, procesmatige en vakinhoudelijke samenhangen in

Operationeel Manager S7	Operationeel Manager S8	Operationeel Manager S9	Operationeel Manager S10	Operationeel Manager S11	Operationeel Manager S12	Operationeel Manager S13
verhoudingen	n van het eigen werkterrein en andere werkterreinen	van het eigen werkterrein en andere werkterreinen	werkprocessen van het eigen werkterrein en andere werkterreinen	vakinhoudelijke samenhangen in bredere context dan het eigen werkterrein	bredere context dan eigen werkterrein	bredere context dan eigen werkterrein
<ul style="list-style-type: none"> vaardigheid in het hiërarchisch leiding geven vaardigheid in het signaleren van ontwikkelingen en problemen vaardigheid in het verzamelen, interpreteren, samenstellen overzichten 	<ul style="list-style-type: none"> vaardigheid in het hiërarchisch leiding geven vaardigheid in het signaleren van ontwikkelingen en problemen vaardigheid in het verzamelen, interpreteren, samenstellen overzichten <p>1.</p>	<ul style="list-style-type: none"> vaardigheid in het hiërarchisch leiding geven vaardigheid in het signaleren van ontwikkelingen en problemen vaardigheid in opstellen van processen en procedures 	<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 opstellen van adviezen en procesmatig tot stand brengen van producten en diensten 	<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 opstellen van adviezen en procesmatig tot stand brengen van producten en diensten. vaardigheid in het procedureel en procesmatig coördineren 	<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 opstellen van adviezen en procesmatig tot stand brengen van producten en diensten. vaardigheid in het procedureel en procesmatig coördineren 	<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 nieuwe ideeën en concepten, veelal met een multidisciplinaire oriëntatie vaardigheid in het tot stand brengen van producten en vorm geven aan en implementeren van processen
Contacten	Contacten	Contacten	Contacten	Contacten	Contacten	Contacten
<ul style="list-style-type: none"> de contacten kenmerken zich door het intern en extern informatie uitwisselen en samenwerken 	<ul style="list-style-type: none"> de contacten kenmerken zich door het intern en extern informatie uitwisselen en afspraken maken over 	<ul style="list-style-type: none"> de contacten kenmerken zich door het intern en extern informatie uitwisselen en afspraken 	<ul style="list-style-type: none"> de contacten kenmerken zich door het intern en extern informatie uitwisselen, vakinhoudelijk 	<ul style="list-style-type: none"> de contacten kenmerken zich door het intern en extern inhoudelijk afstemmen en adviseren 	<ul style="list-style-type: none"> de contacten kenmerken zich door het verwerven van draagvlak voor de ontwikkeling en implementatie van nieuwe 	<ul style="list-style-type: none"> de contacten kenmerken zich door het verwerven van draagvlak voor de ontwikkeling en implementatie van nieuwe

Operationeel Manager S7	Operationeel Manager S8	Operationeel Manager S9	Operationeel Manager S10	Operationeel Manager S11	Operationeel Manager S12	Operationeel Manager S13
aan een gemeenschappelijk resultaat	<p>producten en diensten</p> <ul style="list-style-type: none"> intern over werkzaamheden en dienstverlening (overeenkomsten) om af te stemmen over werkwijzen 	<p>maken over producten en diensten</p> <ul style="list-style-type: none"> intern over werkzaamheden en dienstverlening (overeenkomsten) om af te stemmen over werkwijzen en daarover te adviseren 	<p>e toelichting geven en afspraken maken over producten en diensten</p> <ul style="list-style-type: none"> intern over werkzaamheden en dienstverlening (overeenkomsten) om af te stemmen over werkwijzen en daarbij vakinhoudelijk te adviseren 	<p>over het vakgebied</p> <ul style="list-style-type: none"> intern (en extern) over werkzaamheden, dienstverlening (overeenkomsten) en (besluitvormings) processen om af te stemmen en belangen-tegenstellingen te overbruggen 	<p>ideeën, werkmethode n en technieken.</p> <ul style="list-style-type: none"> intern en extern over werkzaamheden, dienstverlening (overeenkomsten) en (besluitvorming) processen om af te stemmen en belangen-tegenstellingen te overbruggen 	<p>(beleids)producte n en processen, ideeën, werkmethode n en technieken</p> <ul style="list-style-type: none"> intern en extern over werkzaamheden, de ontwikkeling van producten en vormgeving en implementatie van processen om af te stemmen en belangen-tegenstellingen te overbruggen