

Functiefamilie Lijnmanagement, functieprofiel Topmanager-generaal

Versie: 16 november 2016¹

Functiefamilie 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)

Functiegroep Topmanager-generaal N19

"Geeft hiërarchisch leiding aan en is eindverantwoordelijk voor de realisatie van de doelen van de organisatie*, beïnvloedt de politiek-maatschappelijke omgeving en is politiek-strategisch adviseur/eerste aanspreekpunt van de bewindslieden."

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

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.
- is verantwoordelijk voor de persoonlijke ontwikkeling van de DG's en directeuren en stelt ze in de gelegenheid om op de voorgrond te staan.

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

- 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.

Kernprofiel Functiegroep Topmanager-generaal

“Geeft hiërarchisch leiding aan en is eindverantwoordelijk voor de realisatie van de doelen van de organisatie*, beïnvloedt de politiek-maatschappelijke omgeving en is politiek-strategisch adviseur/eerste aanspreekpunt van de bewindslieden.”

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

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.
- 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.

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 in een strategische visie en een beleids- en uitvoeringsprogramma van het concern Rijk / de organisatie • Er is een overeengekomen integraal beeld over de doelstellingen, resultaten en het functioneren van het concern Rijk / de organisatie voor de korte en (middel)lange termijn • De organisatie is afgestemd en vormgegeven conform de politieke agenda van het kabinet / de bewindslieden • Verwachtingen en afspraken over resultaten en over het functioneren van het concern Rijk / de organisatie zijn vastgesteld, bewaakt en gerealiseerd • Bewindspersonen zijn effectief gefaciliteerd en ontzorgd • Toont leiderschap bij het bezweren van processen die maatschappelijk ontwrichtend kunnen werken (crises) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pakt politiek-bestuurlijke, (inter)nationale en maatschappelijke signalen op en vertaalt deze naar voor het beleid/uitvoering/toezicht relevante vernieuwingen en werkt deze uit met relevante partners • Plaatst actuele politiek maatschappelijke/ bestuurlijke vraagstukken in een langetermijn-perspectief • Onderkent bijtijds situaties / incidenten met een groot politiek afbreukrisico, beoordeelt die, mede vanuit het perspectief van het kabinet, de bewindspersonen / ambtelijke top. • Zoekt steun bij collega bestuurders / bewindspersonen of weet deze te mobiliseren om afgesproken doelstellingen te realiseren • Geeft de bewindspersonen advies over het beleidsprogramma (ontwikkeling/uitvoering/ toezicht) van het ministerie / de dienst • Geeft de ambtelijke top / bewindspersonen (on)gevraagd informatie en advies bij publiek optreden, (inter)nationale fora en overleg met de Kamer. • Ontraadt de bewindspersonen zonedig de door hem/haar ingenomen standpunten • Blijft in politiek-maatschappelijke crisissituaties beheerst en doelmatig werken • Draagt zorg voor consistentie in beleidsvormgeving en -communicatie en equipeert hierin de ambtelijke top / bewindspersonen 	<p>Visie</p> <p>Bestuurs-sensitiviteit</p> <p>Stressbestendigheid</p>
Omgeving	<ul style="list-style-type: none"> • Draagt de missie, visie en strategie van het concern Rijk / de organisatie helder en begrijpelijk uit in o.a. de media en verbindt dit met de "publieke zaak" • Weet wat er speelt in de politiek, binnen het concern Rijk, in de organisatie, openbaar bestuur, (inter)nationaal, in de samenleving (o.a. media, maatschappelijke organisaties / keten-partners, wetenschap), • Bewindspersonen zijn effectief ondersteund bij voorbereid op contacten met de belangenvertegenwoordigers, stakeholders, media e.d. en zijn behoed voor uitgliders in publiek optreden • Heeft een relevant en gezaghebbend (inter)nationaal netwerk, dat wordt onderhouden en gebruikt • De wensen / belangen van het ((internationaal) 	<ul style="list-style-type: none"> • Herkent signalen en ontwikkelingen, binnen en buiten het organisatie(onderdeel), het concern Rijk en (inter)nationaal, die relevant zijn voor het beleid/uitvoering/toezicht of voor de positie van de bewindslieden, beoordeelt die, benut die of neemt zonedig actie • Anticipeert op mogelijke risicovolle momenten voor de bewindslieden en neemt zonedig gericht actie om escalatie te voorkomen • Legt en onderhoudt (internationale) contacten met relevante personen en organisaties (politiek en maatschappelijk) • Is een gedegen gesprekspartner, wint vertrouwen, is helder en subtiel over eigen bedoelingen en verwachtingen • Attendeert in- en externe partners op relevante ontwikkelingen binnen het departement, daarbuiten en internationaal • Gebruikt op het juiste moment (informatie uit) het netwerk om beleidsdoelstellingen te bereiken, overlegt of vormt o.a. allianties met belanghebbenden, neemt deel aan relevante gremia, vraagt advies aan collega's en deskundigen en weet adequaat om te gaan 	<p>Omgevingsbewustzijn</p> <p>Netwerken</p>

Resultaatgebieden	Resultaten	Gedragindicatoren	Competenties
	<p>politiek / maatschappelijk) krachtenveld zijn bekend en worden beïnvloed</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beleid, producten, diensten, en beïnvloeding van het kabinet hebben geleid tot het gewenste resultaat in de politiek en binnen het concern Rijk, en in de dienstverlening aan burgers, instellingen en bedrijven. 	<p>met de media</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geeft zonedig de bewindspersonen (on)gevraagd onafhankelijk advies • Benut op het juiste moment het netwerk om de-rijksbrede beleidsdoelstellingen te realiseren. Zoekt de samenwerking en brengt (inter)departementale en (inter)nationale samenwerkingsverbanden tot stand met relevante organisatieonderdelen / externe partijen 	
<p>Bedrijfsvoering</p> <ul style="list-style-type: none"> • werkprocessen • personeel • financiën 	<ul style="list-style-type: none"> • Er is een goed functionerende, integrale planning-, control- en verantwoordingscyclus voor alle bedrijfsprocessen • De primaire en ondersteunende bedrijfsprocessen functioneren conform geldende richtlijnen (spelregels, methoden, procedures) • De concernvorming Rijk is in- en extern uitgedragen en vertaald binnen de organisatie • Handelt naar de principes van het 5R analysemodel (Richting, Ruimte, Rekenschap, Resultaat, Relatie) en draagt deze principes uit • Een stimulerend en veilig werkklimaat in de organisatie is aanwezig • Een afgesproken percentage kwalitatief goede personeelsgesprekken met SMART resultaat- en ontwikkelafspraken is behaald • Komt tot effectieve en gedragen afspraken met bonden en medezeggenschap 	<ul style="list-style-type: none"> • Neemt initiatieven op het gebied van bedrijfsvoering en overtuigt de organisatie van het belang • Houdt vast aan visie en plannen, gaat door, laat zich niet afschrikken door tegenslagen, weerstand, bezwaren • Stimuleert betrokkenheid van managementteam en medewerkers: maakt hen enthousiast voor bedrijfsvoeringsdoelstellingen, stemt aanpak van trajecten af op de doelgroep, daagt uit tot een actieve bijdrage, moedigt aan als het tegenzit, geeft complimenten over bereikte resultaten • Geeft als boegbeeld van de organisatie het voorbeeld: handelt zelf consequent volgens de kaders en regels van de bedrijfsvoering en integriteitsnormen, draagt deze op allerlei manieren uit en komt op voor de eigen ambtenaren • Spreekt managementteam en medewerkers aan op planmatig, resultaatgericht, kostenbewust werken • Geeft managementteam en medewerkers richting en ruimte zodat zij – binnen een gelijkwaardige relatie - resultaten kunnen neerzetten en rekenschap kunnen afleggen • Inspireert, enthousiasmeert de eigen organisatie voor de vastgestelde doelstellingen • Vervult continu en consequent als boegbeeld van de organisatie een voorbeeldrol, vooral bij ingrijpende beleidswijzigingen waar de organisatie moeite mee heeft • Geeft managementteam, medewerkers en medezeggenschap erkenning en waardering voor hun bijdrage en professionaliteit 	<p>Aansturen organisatie</p> <p>Aansturen groep</p>
<p>Vernieuwen en verbeteren</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De organisatie is aangesloten op en beweegt mee met relevante ontwikkelingen • De organisatie vertoont voldoende veerkracht bij tegenslag 	<ul style="list-style-type: none"> • Maakt de organisatie los uit vaste patronen door het maken van risico-afwegingen, scenario's uit te werken en open te staan voor nieuwe zienswijzen. • Leert van ervaringen via evaluaties, zelfreflectie en bezinning en zorgt dat de organisatie leert • Heeft een helder beeld van wat de te bereiken vernieuwing gaat opleveren en blijft daar, ondanks weerstand, met voldoende 	<p>Zelfinzicht</p>

Resultaatgebieden	Resultaten	Gedragsindicatoren	Competenties
		energie op koersen • Heeft zelfkennis. Kent de eigen sterke en zwakke kanten. Zoekt actief naar feedback. Weet welke rol hij moet spelen om effectief te kunnen handelen	

Kwaliteitenprofiel Functiefamilie Lijnmanagement

I. Algemene opmerkingen

Managementrollen

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

Toepassing van het kwaliteitenprofiel

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

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

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

II. Kwaliteitenprofiel per functiegroep

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

Ervaring	Topmanager-generaal 19
	<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 Regisseur in een keten van relevante stakeholders, zowel in- als extern de rijksoverheid als (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>S19</u> : WO
Opleidingsrichting en/of vakkennis	
Competentie uit het kernprofiel	
	<p>Visie Bestuurs sensitiviteit Stressbestendigheid Omgevingsbewustzijn Netwerken Aansturen Organisatie Aansturen Groep Zelfinzicht*</p>

* **Zelfinzicht** is een ABD metacompetentie waaronder wordt verstaan: Zicht op de eigen talenten, krachten, zwakheden en

motieven voor handelen.

Zelfinzicht staat (nog) niet in Competentiegids Rijk. Inmiddels is door DGOBR aan ECOP opdracht gegeven voor het, in overleg met de kring van interdepartementale competentiedeskundigen, uitwerken van de competentie Zelfinzicht conform het format van de Competentiegids Rijk.

1. Functietypering Functiegroep Topmanager-generaal

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 leidinggevendenden 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

- ARAR en BBRA 1984
- Het kader Topfuncties en Topformatie (DGOBR)
- Het eindprofiel Topmanagementgroep (TMG) (ABD Programma Management Leerlijnen)
- Relevante functiebeschrijvingen binnen de Rijksoverheid
- Vijftien interviews met TMG-leden

Leeswijzer

- 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.

Funcietypering Topmanager-generaal

“Geeft hiërarchisch leiding aan en is eindverantwoordelijk voor de realisatie van de doelen van de organisatie, beïnvloedt de politiek-maatschappelijke omgeving en is politiek-strategisch adviseur/eerste aanspreekpunt van de bewindslieden.”

Funcietypering Topmanager-generaal	
BBRA, art. 4	Niveau 19
<i>Algemeen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • domein: beleids, toezicht- of uitvoeringsorganisatie, kennisinstituut, bedrijfsvoeringsorganisatie, departement en/of internationaal opererende organisatie • formuleert de strategische koers voor de organisatie en het strategisch beleid • integrale aansturing en eindverantwoordelijkheid voor het bepalen van de strategische koers en voor de ontwikkeling en realisatie van strategisch beleid en/of 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
Resultaten	
<i>Integraal management</i>	<ul style="list-style-type: none"> • eindverantwoordelijkheid voor 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 bedrijfsvoeringaspecten (personeel, informatie, organisatie, financiën, automatisering, communicatie en huisvesting) en daarbij zorg dragen voor efficiënte inzet van mensen en middelen, toegekende budgetten en nauwgezette (voortgangs)bewaking • personeelsinstrumenten op tijdige en juiste wijze toegepast in de organisatie (start-, functionerings- en beoordelingsgesprekken e.d.; ontwikkeling, opleiding en loopbaan personeel) • initieert en stuurt veranderingsprocessen conform richtlijnen en (complexe) wet- en regelgeving • uitdragen bedrijfscultuur door voorbeeldgedrag en zorg dragen voor een transparant, veilig en stimulerend werkklimaat
<i>Ontwikkeling en realisatie strategische organisatie-doelstelling</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 opbouwen, onderhouden en gebruiken • 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

Functietypering Topmanager-generaal
<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 • 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 en 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 bouwen en onderhouden van een netwerk, vertegenwoordigen van en onderhandelen namens de 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 grote complexe uitvoerings- of toezichtsorganisatie of een groot gezaghebbend kennisinstituut of planbureau • vaardigheid in het schakelen tussen ratio en emotie en het kunnen wisselen in 'repetoire' (hard – zacht, detail – grote lijn) afhankelijk van situatie en context
<p>Contacten</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 strategisch koers en strategisch beleid van de organisatie om fundamentele belangentegenstellingen te overbruggen, te onderhandelen, contracten af te sluiten, en

Functietypering Topmanager-generaal

- samenwerkingsverbanden te realiseren
- richtinggevend beïnvloeden van (internationale) politieke, ambtelijke top en/of maatschappelijke bestuurders