| **Functienaam: Leidinggevende** |
| --- |
|  |
| **Algemene kenmerken** |
| De Leidinggevende is verantwoordelijk voor de realisatie van werkzaamheden binnen het eigen onderdeel. De Leidinggevende kan op verschillende plaatsen in de organisatie voorkomen en geeft doorgaans leiding aan diverse medewerkers binnen een (staf)afdeling of aan een kleinere of grotere uitgeverij.De Leidinggevende ontvangt hiërarchische leiding van de naasthogere Leidinggevende of eventueel de algemene directie.  |
| **Doel van de functie** |
| Het aansturen en zorg dragen voor de realisatie van de werkzaamheden binnen het eigen onderdeel als afgeleide van het organisatiebeleid. |

| **Resultaatgebieden**  |
| --- |
|  |
| **Kernactiviteit & Resultaat** | **Processtappen** |
| 1. **Medewerkers aansturen**
 |
| *Medewerkers aangestuurd, zodanig dat de medewerkers de doelstellingen van hun werkzaamheden hebben gerealiseerd in lijn met het vastgestelde beleid.* | * Geeft leiding aan medewerkers door de kwaliteit en kwantiteit van de uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden te monitoren en medewerkers te begeleiden, instrueren, coachen en motiveren. Bewaakt de voortgang van werkzaamheden.
* Ziet toe op en/of zorgt voor een juiste kwantitatieve en kwalitatieve bezetting binnen het organisatieonderdeel en neemt hiertoe de benodigde acties (zoals het signaleren van ontwikkelingsbehoeften, het voeren van werving- en selectiegesprekken et cetera).
* Geeft uitvoering aan het personeelsbeleid (zoals het voeren van werkoverleg, het houden van functionerings- en beoordelingsgesprekken et cetera).
* Signaleert (structurele) problemen en knelpunten: doet verbetervoorstellen en zorgt dat problemen worden opgelost.
 |
| 1. **Beleid ontwikkelen en realiseren**
 |
| *Beleid ontwikkeld en gerealiseerd, zodanig dat het afdelingsbeleid conform vastgestelde criteria is opgesteld en uitgevoerd zodat vastgestelde doelstellingen behaald zijn.* | * Volgt en signaleert op het eigen onderdeel van invloed zijnde ontwikkelingen, analyseert en interpreteert deze en vertaalt deze naar consequenties voor het eigen onderdeel.
* Formuleert beleid/plannen voor het eigen onderdeel op basis van de door de organisatie uitgezette beleidslijnen/geformuleerde plannen en gesignaleerde ontwikkelingen.
* Draagt zorg voor de uitvoering van het beleid/plannen conform de vastgestelde richtlijnen/afspraken.
* Signaleert en analyseert knelpunten in de uitvoering van het afdelingsbeleid en draagt zorg voor oplossingen en de uitvoering daarvan.
* Levert een bijdrage aan de ontwikkeling van het tactisch beleid van de organisatie.
 |
| 1. **Interne bedrijfsvoering aansturen**
 |
| *Interne bedrijfsvoering aangestuurd, zodanig dat processen optimaal zijn ingericht, belanghebbenden tijdig van correcte en relevante informatie zijn voorzien en eventuele knelpunten effectief zijn opgelost.* | * Richt het onderdeel en de processen/activiteiten hierbinnen optimaal in, bewaakt dit en stemt dit af met de (andere) processen binnen de organisatie.
* Schept randvoorwaarden voor de uitvoering van het beleid voor het eigen onderdeel.
* Volgt de realisatie van de plannen en rapporteert periodiek aan de manager.
* Signaleert knelpunten in werkprocessen en -procedures en draagt zorg voor het oplossen hiervan.
* Neemt namens de afdeling deel aan projecten.
 |
| 1. **Financiële doelstellingen realiseren**
 |
| *Financiële doelstellingen zijn gerealiseerd, zodanig dat financiële resultaten conform norm en afspraken zijn afgestemd, inzichtelijk gemaakt en gerealiseerd.* | * Schat financiële consequenties van plannen in voor wat betreft het eigen onderdeel.
* Formuleert budget en financiële doelstellingen ten aanzien het eigen onderdeel, adviseert het management en/of de directie over te maken keuzes en bereikt hierover overeenstemming.
* Bewaakt het budget en onderneemt actie bij dreigende tekorten en/of overschrijdingen.
 |
| 1. **Netwerk opbouwen en onderhouden**
 |
| *Netwerk opgebouwd en onderhouden, zodanig dat het eigen onderdeel en/of de organisatie gerepresenteerd is in diverse gremia en de positie en het imago van de organisatie zijn versterkt.* | * Vertegenwoordigt het eigen onderdeel en/of de gehele organisatie bij in- en externe contacten en overlegvormen.
* Bouwt en onderhoudt een netwerk van relevante contacten en zet het netwerk actief in om de doelstellingen van het eigen onderdeel te realiseren.
* Verzamelt en genereert actief informatie binnen (landelijke, regionale en/ of lokale) netwerken en vertaalt deze naar relevante informatie voor het eigen onderdeel.
 |

**Indelingscriteria**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Leidinggevende A** | **Leidinggevende B** | **Leidinggevende C** |
| **Aard van de werkzaamheden** | * Geeft hiërarchisch leiding aan een kleine (tot circa 15 fte) (staf)afdeling van heterogene samenstelling met vakspecialisten (mbo-mbo+/hbo) ofwel aan een middelgrote (circa 5 – 25 fte) afdeling van homogene samenstelling.
* Stelt operationeel beleid op voor het team/de afdeling en levert een bijdrage aan het ontwikkelen en implementeren van tactisch beleid.
* Stemt processen van de eigen afdeling af op andere afdelingen.
* Heeft een actieve inbreng in het continue proces van kwaliteitsverbetering binnen de eigen afdeling.
 | * Geeft hiërarchisch leiding aan een **middelgrote (circa 10 – 25 fte)** (staf)afdeling van heterogene samenstelling met vakspecialisten (mbo+/hbo-hbo+) ofwel aan een **middelgrote tot** **grote (circa 15 - 50 fte)** afdeling van homogene samenstelling.
* **Kan leidinggeven aan een kleinere uitgeverij (tot maximaal 50 fte) onder een algemene directie.**
* **Ontwikkelt en implementeert** **het tactisch beleid (onderdeel binnen een grotere uitgeverij) of geeft leiding aan een kleine uitgeverij en levert input voor algemene strategisch beleid.**
* Stemt processen van de eigen afdeling af op andere afdelingen.
* Heeft een actieve inbreng in het continue proces van kwaliteitsverbetering binnen de eigen afdeling.
* **Is eventueel MT lid.**
 | * Geeft hiërarchisch leiding aan een **middelgrote (circa 15 – 40 fte)** (staf)afdeling van heterogene samenstelling met vakspecialisten (hbo-wo) ofwel aan een **grote afdeling (circa 40 fte en meer)** van homogene samenstelling binnen een grote uitgeverij.
* **Kan leidinggeven aan een grotere uitgeverij (vanaf circa 50 fte) onder een algemene directie.**
* **Ontwikkelt het strategische beleid voor het eigen onderdeel of levert input voor het strategisch beleid van een grote uitgeverij.**
* Stemt processen van de eigen afdeling af op andere afdelingen.
* Heeft een actieve inbreng in het continue proces van kwaliteitsverbetering binnen de eigen afdeling.
* **Is veelal MT lid.**
 |
| **Invloed / impact** | * Complexe en kwaliteitskritische werkzaamheden.
* Voorstellen hebben impact op de (financiële) resultaten van de eigen afdeling.
* De resultaten/gevolgen van keuzes hebben invloed op een deel van de organisatie en zijn alleen in de verdere uitvoering bij te sturen.
 | * Complexe, kwaliteitskritische **en/of kostbare** werkzaamheden.
* Voorstellen hebben **behoorlijke** impact op de (financiële) resultaten **van het eigen onderdeel.**
* De resultaten/gevolgen van keuzes hebben invloed op een **groot** deel van de organisatie **of ten aanzien van de gehele kleinere uitgeverij** en zijn alleen in de verdere uitvoering bij te sturen.
 | * Complexe, kwaliteitskritische en/of kostbare werkzaamheden.
* Voorstellen hebben **zeer grote impact** op de (financiële) resultaten van de eigen afdeling en **hebben tevens een grote impact op de strategische beleidsvoering**.
* De resultaten/gevolgen van keuzes hebben invloed op **de gehele organisatie** en zijn alleen in de verdere uitvoering bij te sturen.
 |
| **Netwerk** | * Neemt deel aan (afdelingsoverstijgende) projecten.
* Vertegenwoordigt de eigen afdeling in interne en externe bijeenkomsten.
 | * Neemt deel aan (afdelingsoverstijgende) projecten.
* Vertegenwoordigt de eigen afdeling **en de organisatie** in interne en externe bijeenkomsten.
 | * Neemt deel aan (afdelingsoverstijgende) projecten.
* Vertegenwoordigt de eigen afdeling en de organisatie in interne en externe bijeenkomsten.
 |
| **Werk- en denkniveau en kenniselementen** | * Hbo+ werk- en denkniveau.
* Kennis van voorkomende producten binnen de eigen afdeling.
* Kennis van de van toepassing zijnde wet- en regelgeving.
* Kennis van en inzicht in de inrichting van de diverse disciplines van de organisatie.
* Kennis van de toepassing van relevante applicaties en automatiseringspakketten.
 | * Hbo**+/wo** werk- en denkniveau.
* Kennis van voorkomende producten binnen de eigen afdeling.
* Kennis van de van toepassing zijnde wet- en regelgeving.
* Kennis van en inzicht in de inrichting van de diverse disciplines van de organisatie.
* Kennis van de toepassing van relevante applicaties en automatiseringspakketten.
 | * **Wo** werk- en denkniveau.
* Kennis van voorkomende producten binnen de eigen afdeling.
* Kennis van de van toepassing zijnde wet- en regelgeving.
* Kennis van en inzicht in de inrichting van de diverse disciplines van de organisatie.
* Kennis van de toepassing van relevante applicaties en automatiseringspakketten.
 |
| **Competenties / vaardigheden** | * Analytisch vermogen
* Organisatiesensitiviteit
* Leidinggeven
 | * Analytisch vermogen
* Organisatiesensitiviteit
* Leidinggeven
 | * **Visie**
* Organisatiesensitiviteit
* Leidinggeven
 |