

Het raamwerk leidinggeven biedt inzicht en inspiratie in de taken, verantwoordelijkheden en ontwikkeling van leidinggevers aan de VU. Het maakt duidelijk wat we van leidinggevers mogen verwachten en wat je als leidinggevende nodig hebt om je rol goed te kunnen vervullen. Het is bedoeld als uitgangspunt voor selectie, schouw, benoeming, jaargesprek, bevordering en opleiding. We kennen ook een raamwerk onderwijs met verantwoordelijkheidsniveaus voor onderwijs. De raamwerken passen goed naast elkaar en vullen elkaar waar mogelijk aan.

### **Waarom een raamwerk leidinggeven?**

In een kennisorganisatie als de universiteit is goed leidinggeven een basisvoorwaarde voor het welzijn van medewerkers en het realiseren van ambities. Leidinggevers kunnen een sociaal veilige en inspirerende werksfeer faciliteren en voorwaarden scheppen voor betere samenwerking in teams. Zij kunnen duidelijke en inspirerende sturing geven aan onze gezamenlijke prioriteiten, budget en kwaliteitsbewaking. Vanuit Erkennen en Waarden willen we daarom meer aandacht besteden aan iemands leidinggevende kwaliteiten als onderdeel van selectie, ontwikkeling en bevordering in leidinggevende posities.

### **Voor wie is dit raamwerk bedoeld**

Het raamwerk is bedoeld voor iedere leidinggevende, zowel wetenschappelijk (WP) als dienstverlenend (OBP). Wetenschappelijk leidinggevers zullen de rol vaker vervullen naast andere inhoudelijke verantwoordelijkheden in onderwijs, onderzoek of valorisatie. Uit onze onderzoeken en opleidingen blijkt dat er op het vlak van leidinggevende vaardigheden veel overeenkomsten zijn tussen wetenschappelijk en dienstverlenend leidinggevers. Beide kunnen onderling veel van elkaar leren. Het raamwerk leidinggeven is om die reden voor beide groepen geschikt.

### **Hoe is dit raamwerk opgebouwd**

Het raamwerk bestaat uit vier leidinggevende niveaus:

1. Operationeel management
2. Tactisch management
3. Strategisch management
4. Facultair bestuur/directie

Deze indeling is gebaseerd op het verantwoordelijkheidsniveau en de aard van leidinggeven: direct, indirect, leidinggevend aan de eigen eenheid en eenheid-overstijgend. Bij het opstellen van het raamwerk is het Universiteit Functie Ordeningssysteem (UFO) als uitgangspunt genomen. Het raamwerk werkt de leidinggevende taken en verantwoordelijkheden concreter uit en maakt het onderlinge verband zichtbaar. Het raamwerk is niet bedoeld als een meetlat, maar moet gezien worden als een leidraad om toe te passen binnen de verschillende HR-processen. Pas toe of leg uit.

### **Leiderschap en leidinggeven**

In dit raamwerk vind je een onderscheid tussen leiderschap en leidinggeven. Leidinggeven is een rol of functie waarin je formele verantwoordelijkheid draagt voor mensen, financiën, processen en/of strategie. Leiderschap beschouwen we als een persoonlijke verantwoordelijkheid die we verwachten van iedere medewerker. In de VU Amsterdam verbeelden we leiderschap in de [Art of Engagement](#). Leidinggevers hebben een voorbeeldfunctie in leiderschap, daarom is Art of Engagement onderdeel van het raamwerk leidinggeven op alle niveaus.

### Opmerkingen bij het raamwerk leidinggeven

- Dit raamwerk beschrijft de verantwoordelijkheden van zowel wetenschappelijk (wp) als dienstverlenend (obp) leidinggevend. Een leidinggevende kan in overleg taken onder diens verantwoordelijkheid delegeren in teamverband, bijvoorbeeld omdat hij/zij specifieke competenties mist of ernaast een flinke taak in onderzoek, onderwijs, valorisatie of professie vervult. Een leidinggevende blijft echter wel verantwoordelijk voor alle taakgebieden van de functie.
- Medewerkers op een hoger functieniveau beheersen de kenmerken van de onderliggende functieniveaus, inclusief de verplichte opleidingen. Tenzij het juist om 'loslaten' gaat, dan wordt dat benoemd.
- Strategische taken kunnen op elk leidinggevend niveau onderdeel zijn van het takenpakket, maar de verantwoordelijkheid voor het hele taakgebied Strategisch management geldt alleen op de twee hoogste leidinggevende niveaus.
- Op alle niveaus kunnen leidinggevend zowel hiërarchisch als functioneel leidinggevend zijn, beide horen aan het profiel te voldoen.
- Op basis van UFO zijn de drie competenties verbinden, communicatief en vertrouwen geven als kerncompetenties voor alle leidinggevende niveaus geformuleerd. Daarnaast kent ieder leidinggevend niveau nog één of twee niveau-specifieke competenties.
- Medewerkers worden ingedeeld op basis van de verantwoordelijkheid behorend bij hun functie/rol. Ze kunnen soms op onderdelen taken vervullen op hogere of lagere niveaus, maar hun algemene verantwoordelijkheid betreft het ingedeelde niveau.
- Een beginnend leidinggevende kan starten op operationeel of op tactisch leidinggevend niveau, in principe niet op strategisch of directie/facultair-bestuurlijk niveau. Een ervaren leidinggevende kan op elk leidinggevend niveau werkzaam zijn.

### Meer weten over leidinggeven en leiderschap of feedback geven op dit raamwerk:

Rolien Walinga, manager Leiderschapsontwikkeling VU  
(020) 598 8359

[b.r.walinga@vu.nl](mailto:b.r.walinga@vu.nl)

## RAAMWERK LEIDINGGEVEN

Verantwoordelijkheden	Niveau	Kenmerkend voor de rol
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Operationeel direct leidinggevend aan medewerkers.</li> <li>- Gedelegeerd (deel)verantwoordelijk voor peoplemanagement.</li> </ul>	<b>1. Operationeel management</b>	<i>Betreft beginnend (&lt; 3 jaar ervaring) tot ervaren leidinggevendenden (&gt; 3 jaar ervaring)</i>  Van inhoud naar mensen aansturen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direct leidinggevend aan medewerkers (en soms ook operationeel management).</li> <li>- Integraal teamverantwoordelijk.</li> <li>- Bijdragend aan afdelingsstrategie.</li> </ul>	<b>2. Tactisch management</b>	<i>Betreft beginnend (&lt; 3 jaar ervaring) tot ervaren leidinggevendenden (&gt; 3 jaar ervaring)</i>  Van mensen aansturen naar integraal en direct sturen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direct en indirect leidinggevend aan tactisch managers.</li> <li>- Integraal afdelings-/ of sectieverantwoordelijk.</li> <li>- Bijdragend aan strategie van de eigen eenheid.</li> </ul>	<b>3. Strategisch management</b>	<i>Betreft ervaren leidinggevendenden</i>  Van direct sturen naar indirect en strategisch sturen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direct en indirect leidinggevend aan strategisch management.</li> <li>- Integraal eenheidsverantwoordelijk.</li> <li>- Mede verantwoordelijk VU-breed voor (lange termijn) strategie.</li> </ul>	<b>4. Facultair bestuur / Directie</b>	<i>Betreft ervaren leidinggevendenden</i>  Van strategisch sturen naar besturen

## 1. Operationeel management

van inhoud naar mensen aansturen

LEIDINGGEVENDE TAKEN	LEIDERSCHAP	ONTWIKKELING <sup>1</sup>
<p><b>PEOPLEMANAGEMENT</b></p> <p>a. Begeleidt en coacht medewerkers in taken en ontwikkeling.</p> <p>b. Neemt verantwoordelijkheid voor het welzijn van medewerkers door er met inlevingsvermogen regelmatig naar te vragen.</p> <p>c. Geeft effectief en constructief feedback aan medewerkers.</p> <p>d. Kan leidinggevende stijl aanpassen aan wat de medewerker of de situatie vraagt.</p> <p>e. Stuurt op een goede werkverdeling tussen medewerkers, beoordeelt de (team)performance en bewaakt werkdruk.</p> <p>f. Bevordert diversiteit, stimuleert sociale cohesie en zorgt voor effectieve en stimulerende samenwerking in het team.</p> <p>g. Bewaakt proactief de fysieke en sociale veiligheid in het team.</p> <p>h. Voert basis werkgeverstaken op HR-gebied uit, waaronder meestal ook jaargesprekken en monitoring ziekteverzuim.</p>	<p><b>ART OF ENGAGEMENT</b></p> <p>Geeft leiding aan zichzelf als basis voor leidinggeven aan anderen.</p> <p>Kent de eigen sterktes/zwaktes, zet deze actief in voor de VU. Reflecteert regelmatig en zichtbaar op eigen handelen, vraagt feedback en investeert in eigen ontwikkeling.</p> <p>Leeft de Art of Engagement na in bijdragen aan een samenwerkende VU-cultuur:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Draagt bij aan het grotere geheel</li> <li>2. Toont moed in duidelijke keuzes</li> <li>3. Is transparant en duidelijk</li> <li>4. Luistert en geeft ruimte voor groei</li> </ol>	<p><b>OPLEIDING VERPLICHT WETENSCHAPPERS</b></p> <p><i>Begeleiden van wetenschappers (o)</i> (opvolger van <i>Begeleiden van promovendi</i>)</p> <p>Oog voor sociale veiligheid (w)</p> <p>Jaargesprekken voor nieuwe leidinggevendenden (w)</p> <p>Workshop Teamscan (w)</p> <p><b>OPLEIDING VERPLICHT DIENSTVERLENERS</b></p> <p><i>Leidinggeven voor dienstverleners (o)</i></p> <p>Oog voor sociale veiligheid (w)</p> <p>Jaargesprekken voor nieuwe leidinggevendenden (w)</p> <p>Workshop Teamscan (w)</p>
<p><b>FINANCIEEL MANAGEMENT</b></p> <p>Niet in deze rol</p>	<p><b>FUNCTIES EN ROLLEN<sup>2</sup></b></p> <p><b>FUNCTIES EN ROLLEN WETENSCHAPPERS</b></p> <p><i>Bijzonder Hoogleraar; UHD2; UD 1, 2; Docent 1, 2, 3, 4; Onderzoeker 1, 2, 3, 4; teamleider; voorzitter fac examencommissie; projectleider; copromotor</i></p> <p><b>FUNCTIES EN ROLLEN DIENSTVERLENERS</b></p> <p>Afdelingshoofd 4; Teamleider 1,2; Coördinator bedrijfsvoering 3,4; Inhoudelijke functie met leidinggevend aspect (o.a. beleidsmedewerker; controller; projectleider; consultant ICT)</p>	<p><b>OVERIGE ONTWIKKELING</b></p> <p>Training-on-demand lastige gesprekken</p> <p>Coaching</p> <p><i>Thema-intervisie</i></p> <p><i>Projectmanagement</i></p> <p><i>Motiverende gesprekken voeren</i></p>
<p><b>PROCESMANAGEMENT</b></p> <p>a. Voert professioneel opdrachtgeverschap uit voor projecten.</p> <p>b. Bewaakt de kwaliteit van alle inhoudelijke processen en projecten onder eigen verantwoordelijkheid en borgt dit in processen.</p> <p>c. Verbeterd voortdurend de bestaande processen en neemt initiatief voor vernieuwing van de keten waar relevant</p>	<p><b>COMPETENTIES VOOR LEIDINGGEVEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbinden</li> <li>- Open communiceren</li> <li>- Vertrouwen geven</li> <li>- Sturen op resultaat</li> <li>- Plannen en organiseren</li> </ul>	<p><b>LOOPBAANFASE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Direct leidinggevend aan medewerkers.</li> <li>- Gedelegeerd (deel)verantwoordelijk voor peoplemanagement.</li> <li>- Variërend van beginnend (1-3 jaar) tot ervaren leidinggevendenden (&gt;3 jaar).</li> </ul>
<p><b>STRATEGISCH MANAGEMENT</b></p> <p>Niet in deze rol</p>		

<sup>1</sup> O=opleiding, w=workshop, de blauwe opleiding is de basisopleiding voor dit leidinggevend niveau, cursieve opleidingen worden nog ontwikkeld.

<sup>2</sup> Cursief is geen formele UFO positie maar een VU-specifieke functie of rol.

## 2. Tactisch management

van mensen aansturen naar integraal en direct sturen

LEIDINGGEVENDE TAKEN	LEIDERSCHAP	ONTWIKKELING <sup>1</sup>
<p><b>PEOPLEMANAGEMENT</b></p> <p>a. Bewaakt zorgvuldige en diverse werving en selectie, stuurt actief op diversiteit en toepassing CAO.</p> <p>b. Stimuleert medewerkers in hun ontwikkeling en loopbaan en stuurt op inzet van ieders persoonlijk talent.</p> <p>c. Coacht medewerkers en teams in het stellen van effectieve performance doelen in lijn met strategie.</p> <p>d. Investeert proactief in de sociale cohesie van het team en creëert een natuurlijk lerende omgeving.</p> <p>e. Neemt duidelijke besluiten en stuurt proactief op taakverdeling om verwachtingen helder te maken en de werkdruk gezond te houden.</p> <p>f. Voert periodiek strategische personeelsplanning (incl. ontwikkelplan) uit en past opvolgingsmanagement toe.</p> <p>g. Informeert medewerkers proactief over organisatieontwikkelingen en beleid en ieders verantwoordelijkheid daarin.</p>	<p><b>ART OF ENGAGEMENT</b></p> <p>Ontwikkelt eigen leiderschapskwaliteiten proactief en neemt verantwoordelijkheid voor het verbeteren van feedbackpunten.</p> <p>Leeft de Art of Engagement na in bijdragen aan een samenwerkende VU-cultuur:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Draagt bij aan het grotere geheel</li> <li>2. Toont moed in duidelijke keuzes</li> <li>3. Is transparant en duidelijk</li> <li>4. Luistert en geeft ruimte voor groei</li> </ol>	<p><b>OPLEIDING VERPLICHT WETENSCHAPPERS</b> <i>Leadership and Management development (o)</i></p> <p><b>OPLEIDING VERPLICHT DIENSTVERLENERS</b> <i>Leadership and Management development (o)</i></p>
<p><b>FINANCIEEL MANAGEMENT</b></p> <p>a. Stelt begroting op bij projectplan.</p> <p>b. Stuurt actief en regelmatig op budgetbesteding en kostenbeheersing.</p> <p>c. Denkt mee over begroting afdeling en bevraagt betrokkenen kritisch over planvorming en besteding.</p> <p>d. Verantwoordt in P&amp;C-cyclus de eigen begroting en realisatie en rapporteert over voortgang.</p> <p>e. Past in financieel management altijd vierogenprincipe toe.</p>	<p><b>FUNCTIES EN ROLLEN<sup>2</sup></b></p> <p><b>FUNCTIES EN ROLLEN WETENSCHAPPERS</b> HL 1, 2; UHD 1; <i>Sectiehoofd; opleidingsdirecteur.</i></p> <p><b>FUNCTIES EN ROLLEN DIENSTVERLENERS</b> Afdelingshoofd 3; Coördinator bedrijfsvoering 1,2;</p>	<p><b>OVERIGE ONTWIKKELING</b> <i>Management Skills Lab</i> Mentorschap leidinggeven</p>
<p><b>PROCESMANAGEMENT</b></p> <p>a. Voert professioneel opdrachtgeverschap uit voor programma's.</p> <p>b. Bewaakt voortgang, kwaliteit en (financiële) rapportage van projecten en programma's.</p> <p>c. Investeert in eigen digitale kennis en betreft deze bij strategie, planvorming en procesmanagement.</p> <p>d. Bewaakt de veiligheid van faciliteiten (bijv. lab).</p>	<p><b>COMPETENTIES VOOR LEIDINGGEVEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbinden</li> <li>- Open communiceren</li> <li>- Vertrouwen geven</li> <li>- Sturen op resultaat</li> <li>- Organisationsensitiviteit</li> </ul>	<p><b>LOOPBAANFASE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Direct leidinggevend aan medewerkers (en soms ook operationeel management).</li> <li>- Integraal teamverantwoordelijk.</li> <li>- Bijdragend aan afdelingsstrategie.</li> <li>- Variërend van beginnend (1-3 jaar) tot ervaren leidinggevend (&gt;3 jaar).</li> </ul>
<p><b>STRATEGISCH MANAGEMENT</b></p> <p>Niet in deze rol.</p>		

<sup>1</sup> O=opleiding, w=workshop, de blauwe opleiding is de basisopleiding voor dit leidinggevend niveau, cursieve opleidingen worden nog ontwikkeld.

<sup>2</sup> Cursief is geen formele UFO positie maar een VU-specifieke functie of rol.

### 3. Strategisch management

### van direct sturen naar indirect en strategisch sturen

LEIDINGGEVENDE TAKEN	LEIDERSCHAP	ONTWIKKELING <sup>1</sup>
<p><b>PEOPLEMANAGEMENT</b></p> <p>a. Stelt met het team prioriteiten in het ontwikkelplan en bewaakt uitvoering</p> <p>b. Heeft oog voor signalen van onveiligheid, treedt daarin proactief op en onderhoudt maatregelen voor een veilig klimaat.</p> <p>c. Inspireert teams om met betrokkenheid bij te dragen aan VU-brede en afdelingsdoelen, helpt tactisch management in het bijsturen hierin.</p> <p>d. Coacht tactisch management, faciliteert bij moeilijke gesprekken, maakt conflicten bespreekbaar, is casemanager bij ziekteverzuim, creëert oplossingen.</p> <p>e. Bewaakt de uitvoering van strategische personeelsplanning, monitort samenhang en verbindt conclusies met jaarplan en opvolgingsmanagement van de afdeling.</p> <p>f. Kent de impact van de eigen machtspositie, is transparant over inzet en afwegingen, investeert in gedragen besluiten.</p>	<p><b>ART OF ENGAGEMENT</b></p> <p>Is open over eigen ontwikkeling, maakt feedback een vanzelfsprekend onderdeel van samenwerken, maakt verbeterpunten op een constructieve manier bespreekbaar.</p> <p>Leeft de Art of Engagement na in bijdragen aan een samenwerkende VU-cultuur:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Draagt bij aan het grotere geheel</li> <li>2. Toont moed in duidelijke keuzes</li> <li>3. Is transparant en duidelijk</li> <li>4. Luistert en geeft ruimte voor groei</li> </ol>	<p><b>OPLEIDING VERPLICHT WETENSCHAPPERS</b> <i>Strategisch leiderschap</i> (opvolger van Persoonlijk Leiderschap)</p> <p><b>OPLEIDING VERPLICHT DIENSTVERLENERS</b> <i>Strategisch leiderschap</i> (opvolger van Persoonlijk Leiderschap)</p>
<p><b>FINANCIËEL MANAGEMENT</b></p> <p>a. Stelt (meerjaren)begroting op bij jaarplan van de afdeling en stuurt op samenhang in deelbegrotingen.</p> <p>b. Vertaalt het kostendoorbelastingsmodel in financiële ambities m.b.t. begroting van de eenheid.</p> <p>c. Levert input voor begroting van de eenheid en volgt realisatie kritisch.</p> <p>d. Ontwikkelt inkomstenverwerving, ondernemerschap en valorisatie en borgt dit in de afdeling.</p> <p>e. Stuurt actief op omzetrealisering, kostenbeheersing en financieel-administratieve taken.</p>	<p><b>FUNCTIES EN ROLLEN<sup>2</sup></b></p> <p><b>FUNCTIES EN ROLLEN WETENSCHAPPERS</b> <i>Afdelingshoofd; Onderwijsdirecteur; Onderzoeksdirecteur; Directeur Onderwijsinstituut; Directeur Onderzoeksinstituut.</i></p> <p><b>FUNCTIES EN ROLLEN DIENSTVERLENERS</b> Directeur dienst 1,2 (let op, UFO-functie onder beleidsdirecteur; niet verwarren met eindverantwoordelijk dienstdirecteur); Afdelingshoofd 1,2.</p>	<p><b>OVERIGE ONTWIKKELING</b> <i>Crisiscommunicatie</i></p>
<p><b>PROCESMANAGEMENT</b></p> <p>a. Monitort voortgang, kwaliteit en ontwikkeling van projecten/programma's.</p> <p>b. Investeert in eigen digitale kennis en past deze toe op werkprocessen en vakinhoud in eigen afdeling.</p> <p>c. Beheert, borgt en bewaakt de veiligheid van faciliteiten (bijv. lab).</p>	<p><b>COMPETENTIES VOOR LEIDINGGEVEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbinden</li> <li>- Open communiceren</li> <li>- Vertrouwen geven</li> <li>- Strategisch perspectief inbrengen</li> <li>- Ondernemend handelen</li> </ul>	<p><b>LOOPBAANFASE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Direct en indirect leidinggevend aan tactisch managers.</li> <li>- Integraal afdeling-/ of sectieverantwoordelijk.</li> <li>- Bijdragend aan strategie van eigen eenheid.</li> <li>- Ervaren leidinggevend (&gt;4 jaar).</li> </ul>
<p><b>STRATEGISCH MANAGEMENT</b></p> <p>a. Bewaakt proactief het lange termijnperspectief, stelt in lijn met de strategie een afdelingsjaarplan op en bewaakt de uitvoering.</p> <p>b. Stuurt op hoofdlijn en delegeert bevoegdheden.</p> <p>c. Vertegenwoordigt de afdeling extern, behartigt belangen van de groep.</p> <p>d. Stuurt op strategische externe samenwerkingsverbanden.</p>		

<sup>1</sup> O=opleiding, w=workshop, de blauwe opleiding is de basisopleiding voor dit leidinggevend niveau, cursieve opleidingen worden nog ontwikkeld.

<sup>2</sup> Cursief is geen formele UFO positie maar een VU-specifieke functie of rol.

## 4. Facultair bestuur / Directie

## van strategisch sturen naar besturen

LEIDINGGEVENDE TAKEN	LEIDERSCHAP	ONTWIKKELING <sup>1</sup>
<p><b>PEOPLEMANAGEMENT</b></p> <p>a. Stuurt strategisch op een diverse en duurzame bemensing.</p> <p>b. Coacht strategisch management in ontwikkeling van hun persoonlijk talent en proactieve sturing hierop bij eigen medewerkers.</p> <p>c. Draagt zorg voor een fysiek en sociaal veilig klimaat, heeft oog voor signalen van onveiligheid en werkdruk en treedt proactief op.</p> <p>d. Zorgt voor effectieve en motiverende onderlinge samenwerking. Investeert in 'community building', in zichtbaarheid en voorbeeldgedrag.</p> <p>e. Past eigen visie toe, maar pakt niet alles zelf op, weet tijdig te delegeren.</p> <p>f. Bemiddelt bij moeilijke gesprekken, vraagt waar relevant tijdig professionele ondersteuning.</p>	<p><b>ART OF ENGAGEMENT</b></p> <p>Investeert in voorbeeldrol door te vertellen over eigen ontwikkeling en fouten, draagt bij aan het creëren van een veilige ontwikkel- en aanspreekcultuur.</p> <p>Leeft de Art of Engagement na in bijdragen aan een samenwerkende VU-cultuur:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Draagt bij aan het grotere geheel</li> <li>2. Toont moed in duidelijke keuzes</li> <li>3. Is transparant en duidelijk</li> <li>4. Luistert en geeft ruimte voor groei</li> </ol>	<p><b>OPLEIDING VERPLICHT WETENSCHAPPERS</b> <i>Bestuursprogramma</i></p> <p><b>OPLEIDING VERPLICHT DIENSTVERLENERS</b> <i>Bestuursprogramma</i></p>
<p><b>FINANCIËEL MANAGEMENT</b></p> <p>a. Stelt de eenheidsbegroting inclusief investeringen vast en legt verantwoording af voor realisatie ervan.</p> <p>b. Stuurt strategisch management actief op inkomstenverwerving, ondernemerschap en valorisatie en borgt dit bij medewerkers.</p> <p>c. Bewaakt een uitlegbare verdeling van middelen in de eigen eenheid.</p> <p>d. Monitort tussentijds de realisatievoortgang, verbindt korte en lange termijn prognoses en realisatie.</p> <p>e. Bepaalt mede VU-brede investering en middelenverdeling en monitort kritisch voortgang en realisatie.</p>	<p><b>FUNCTIES EN ROLLEN<sup>2</sup></b></p> <p><b>FUNCTIES EN ROLLEN WETENSCHAPPERS</b> Decaan 1, 2; <i>Pfh Onderzoek; Pfh Onderwijs</i></p> <p><b>FUNCTIES EN ROLLEN DIENSTVERLENERS</b> Beleidsdirecteur 1; Secretaris van de Universiteit; Directeur bedrijfsvoering 1,2,3</p>	<p><b>OVERIGE ONTWIKKELING</b></p> <p>Bestuurlijk leiderschap UvN (decanen) Executive coaching</p>
<p><b>PROCESMANAGEMENT</b></p> <p>a. Vertegenwoordigt de eenheid in programma's, monitort voortgang en besluitvorming in lijn met de afgesproken koers.</p> <p>b. Vertaalt digitale ontwikkelingen naar eigen strategie, daagt strategisch management uit om toepassing in werkprocessen te ontwikkelen.</p>	<p><b>COMPETENTIES VOOR LEIDINGGEVEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbinden</li> <li>- Open communiceren</li> <li>- Vertrouwen geven</li> <li>- Strategisch perspectief inbrengen</li> <li>- Ondernemend handelen</li> <li>- Inspireren</li> </ul>	<p><b>LOOPBAANFASE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Direct en indirect leidinggevend aan strategisch management.</li> <li>- Integraal eenheidsverantwoordelijk.</li> <li>- Mede verantwoordelijk VU-breed voor (lange termijn) strategie.</li> <li>- Ervaren leidinggevend (&gt;4 jaar) tot zeer ervaren leidinggevend (&gt;8 jaar voor decaan</li> </ul>
<p><b>STRATEGISCH MANAGEMENT</b></p> <p>a. Vertaalt relevante externe én interne ontwikkelingen naar de eenheidsstrategie in lijn met de VU-strategie en realiseert draagvlak.</p> <p>b. Draagt proactief bij aan de VU-strategie.</p> <p>c. Stuurt op kwaliteitsbeleid voor eigen taakgebied, stimuleert interdisciplinaire samenwerking en monitort voortgang.</p> <p>d. Investeert in effectieve bestuurlijke verhoudingen met medezeggenschap en andere bestuurlijke overleggen.</p> <p>e. Inspireert medewerkers om proactief bij te dragen aan visie en strategie.</p> <p>f. Vertegenwoordigt de eenheid extern.</p>		

<sup>1</sup> O=opleiding, w=workshop, de blauwe opleiding is de basisopleiding voor dit leidinggevend niveau, cursieve opleidingen worden nog ontwikkeld.

<sup>2</sup> Cursief is geen formele UFO positie maar een VU-specifieke functie of rol.