

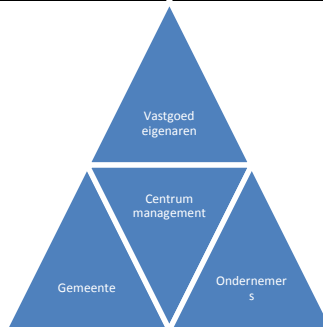
Beroepscompetentieprofiel Retailsector - Strategisch manager centrummanagement

1. Algemene informatie

Naam BCP:	datum:	versie:
Strategisch manager centrummanagement (niveau 6) - verder aangegeven als strategisch manager	19 november '18	0.4
Ontwikkeld door:	KCH	
Brondocument(en)	<ul style="list-style-type: none">• Organisatiemodel 'De Nieuwe Winkelstraat, centrummanager 2.0' - 2018• Stuurwiel en opleidingsplan van Centrum Management Academie - 2018• Interviews met DNWS, CMA, INretail en Platform binnenstadsmanagement• Praktijkinfo Centrummanagement van MKB Nederland - november 2014• Handboek Centrummanagement van Kamer van Koophandel Brabant en Hoofdbedrijfschap Detailhandel - 2010• Diverse vacatureteksten en functiebeschrijvingen Centrummanagement - 2018	
Legitimering proces ontwikkeling BCP door	6 december 2018	
Mogelijke functiebenamingen	Strategisch manager centrummanagement, centrummanager, binnenstadsmanager	
Verwante beroepen (schema)	Accountmanager Projectleider Medewerker uitvoeringsorganisatie centrummanagement	
Loopbaanperspectief	De strategisch manager heeft de mogelijkheid om door te groeien naar de functie van strategisch manager centrummanagement in een grotere gemeente / winkelcentrum.	

2. Beschrijving van het beroep

Werkomgeving (NLQF)	De strategisch manager is in dienst van een organisatie voor centrummanagement of is een zzp-er die een contract heeft afgesloten met de organisatie. Het centrummanagement is een professionele, onafhankelijke organisatie die op een bedrijfsmatige wijze een centrum beheert, promoot en verder ontwikkelt. Hierbij kan het gaan om binnensteden en winkelcentra. Het is een publiek-private samenwerking tussen de volgende partijen.
---------------------	--



Het centrummanagement staat onder leiding van een onafhankelijk bestuur / stichting. Bij ondernemers gaat het bijvoorbeeld om retail, horeca, cultuur en dienstverleners in het centrum. Bij vastgoedeigenaren gaat het om institutionele beleggers, zelfstandige beleggers en / of de combinatie pandeigenaar / gebruiker. Het varieert per plaats of de gemeente een van de partijen is van het centrummanagement of aan tafel zit als adviseur of facilitator. Het is essentieel voor het functioneren van het centrummanagement dat de gemeente is aangesloten. Andere partijen die kunnen aanschuiven zijn bewonersverenigingen, banken, ambulante handel, citymarketing, recreatie / VVV, politie, BOA's, brandweer e.d.

Doelstellingen van een centrummanagement zijn: bezoekers / gebruikers trekken en behouden (langer verblijf en terugkeer) met meer bestedingen / een positieve waardering van het centrum / nieuwe investeringen in het centrum / het bevorderen van de leefbaarheid en de service van het centrum / het bevorderen van de organisatiegraad / sociale functie van het centrum. Het vinden van een goede balans tussen het (economisch) functioneren van een centrum en de leefbaarheid.

Thema's waar het centrummanagement zich mee bezig houdt zijn onder andere: gebiedsmarketing, (online) profilering (de story), promotie en evenementenorganisatie, versterken van de aantrekkelijkheid door investeringen, samen optrekken, bijvoorbeeld in loyaliteitsprogramma's, het opzetten, bewaken en actualiseren van de (uitvoerings)organisatie van het centrummanagement, bestrijding van leegstand, stedelijke kavelruil en ruimtelijk-economische ontwikkeling, verkeer en parkeren (bereikbaarheid, aantrekkelijke looproutes), een schoon, heel en veilig centrum (veilig ondernemen in winkelgebieden), vastgoedontwikkeling, communicatie, bevorderen samenwerking en kennisuitwisseling en versterken / ondersteunen van de deelnemende organisaties.

Er is een verschil tussen grote en kleine centra / gemeenten. In grote gemeenten is er eerder sprake van een afstemming op strategisch niveau. In kleine gemeenten is de strategisch manager eerder een coördinator. In grote gemeenten zal de strategisch manager geen (samenwerkings)bijeenkomsten organiseren, in kleine gemeentes vaak wel. In grote gemeenten is er vaak sprake van een aparte organisatie voor marketing: citymarketing. De strategisch manager zal met deze organisatie samenwerken.

Na de opbouw van het centrummanagement zal de focus en de intensiteit van het werk van de strategisch manager veranderen omdat de organisatie dan staat en het beleid voor de lange termijn is ontwikkeld. Mogelijk wordt er dan een nieuwe strategisch manager gezocht die beter toegerust is voor de betreffende fase. De fasen voor de opbouw van het centrummanagement zijn achtereenvolgens: urgentie creëren - samenwerking opzetten - strategie en interventies ontwikkelen - interventies uitvoeren - evaluatie en opnieuw koers

	<p>bepalen. De fasen voor een bestaand centrummanagement zijn: strategie en interventies ontwikkelen - interventies uitvoeren - evaluatie en opnieuw koers bepalen.</p> <p>De strategisch manager voert zijn werkzaamheden uit op kantoor maar is ook vaak op pad naar bijeenkomsten van de samenwerkingspartners / het bestuur. Hij heeft vaak een tijdelijk contract en werkt voornamelijk parttime.</p>
Attitude	<p>De strategisch manager is:</p> <ul style="list-style-type: none"> • een netwerker, altijd bereikbaar en flexibel • bestuurlijk en politiek sensitief, kan partijen overtuigen • een bruggenbouwer, gunt andere partijen succes en spreekt de juiste taal • communicatief (ook schriftelijk) en sociaal vaardig op alle niveaus en kan mensen inspireren • analytisch en resultaatgericht, heeft oog voor een procesmatige aanpak • ondernemend, doortastend en een doorzetter • integer, onafhankelijk en diplomatiek
Verantwoordelijkheid en Zelfstandigheid (NLQF)	<p>De strategisch manager is samen met zijn team (resultaat) verantwoordelijk voor het behalen van de opbrengst- en kostendoelen van het jaarplan van het centrummanagement. Hij stuurt zijn team aan, stelt prestatie indicatoren op en bewaakt de kwaliteit van de uitgevoerde werkzaamheden. Hij wint waar nodig advies in bij de leden van het centrummanagement of bij externe experts.</p> <p>De hiërarchische verantwoordelijkheid van de strategisch manager is afhankelijk van de grootte van de organisatie. Zijn team kan bestaan uit medewerkers van de uitvoeringsorganisatie, accountmanagers en interne projectleiders. Daarnaast stuurt hij de externe projectleiders en de huismeester functioneel aan.</p>
Kennis en vaardigheden (NLQF)	<p><i>Kennis</i></p> <p>De strategisch manager heeft een grondige kennis van het vak- en werkgebied van het centrummanagement. Hij weet of kennis actueel of achterhaald is en draagt kennis over / geeft uitleg aan anderen, bijvoorbeeld aan zijn team, het bestuur en / of de samenwerkingspartners.</p> <p><i>Toepassen van kennis</i></p> <p>De strategisch manager anticipeert op onverwachte situaties, zoals marktwisselingen en consumentengedrag en handelt naar actuele ontwikkelingen. Hij houdt het overzicht, stelt onderzoeksvragen, kijkt daarbij vanuit verschillende invalshoeken, combineert informatie, analyseert de resultaten en formuleert op basis daarvan adviezen. Hij brengt de gevolgen van strategische beslissingen en / of veranderingen (van buitenaf en van binnenuit) in kaart en vertaalt deze naar passende adviezen en acties op strategisch en tactisch niveau.</p> <p><i>Probleemoplossende vaardigheden</i></p> <p>De strategisch manager kan niet-routinematige problemen aan. Hij signaleert tijdig knelpunten, bijvoorbeeld in de uitvoering van de basistaken of de projecten, en onderneemt op basis daarvan actie.</p> <p><i>Leer- en ontwikkelvaardigheden</i></p> <p>De strategisch manager reflecteert op zijn werkzaamheden, voorbeeldrol en ontwikkeling en vraagt betrokkenen om feedback op zijn handelen. Hij stelt vast waarin hij zich nog moet ontwikkelen en organiseert verschillende</p>

	<p>(leer)activiteiten en randvoorwaarden om zijn ontwikkeling actief aan te pakken. Datzelfde doet hij voor zijn medewerkers.</p> <p><i>Informatievaardigheden</i> De strategisch manager gaat binnen en buiten de organisatie op zoek naar informatiebronnen. Hij gebruikt de verzamelde informatie om conclusies te trekken op strategisch-tactisch-operationeel niveau. Hij stelt documenten op als rapportages / begrotingen / plannen. Hij maakt gebruik van de informatiesystemen.</p> <p><i>Communicatievaardigheden</i> De strategisch manager communiceert in zijn werk met veel verschillende doelgroepen en op verschillende niveaus. Hij weet zijn boodschap op de doelgroep af te stemmen en anderen mee te nemen in zijn visie. Hij kijkt naar wat hij voor ogen heeft en hoe hij zijn mondelinge en schriftelijke communicatie daarop aan kan / moet passen, ook digitaal. Hij kent de taal van zowel de bestuurder als de uitvoerder en kan deze met elkaar verbinden.</p>
Complexiteit (NLQF)	<p>De strategisch manager heeft te maken met een steeds veranderende werkomgeving en flexibel kunnen inspelen op complexe situaties die van invloed zijn op zijn werk.</p> <p>De houding en kwaliteit van het centrummanagement moet bijvoorbeeld matchen met de actie- en investeringsbereidheid van de ondernemers om daadwerkelijk in beweging te komen. Beiden beïnvloeden elkaar. Indien het centrummanagement vertrouwen geeft en in staat is een gezamenlijke koers uit te zetten, zijn de ondernemers bereid mee te doen en zich achter het winkelgebied te scharen. En als de ondernemers niet acteren en investeren in samenwerking, kan het centrummanagement niet veel uitrichten.</p> <p>Het is daarbij van belang dat zo veel mogelijk ondernemers deelnemen aan een collectief / gezamenlijk fonds. Het is een uitdaging voor de strategisch manager om te zorgen voor een breed draagvlak voor dit collectief.</p> <p>De complexiteit van het werk van de strategisch manager wordt vergroot door het grote aantal verschillende partijen waar hij mee te maken heeft met ieder eigen belangen. En daarbij willen de partijen vaak sneller resultaat dan mogelijk is. Het is dan een uitdaging om iedereen tevreden te houden. Duidelijke communicatie en een helder verwachtingenmanagement zijn noodzakelijk. De strategisch manager moet ervoor waken dat hij wordt gezien als een vertegenwoordiger van een van de partijen. Daarnaast moet de strategisch manager weten hoe de organisatie van de betrokken partijen eruit ziet en welke belangen zij hebben. Hij moet zich bijvoorbeeld afvragen of hij met de juiste persoon aan tafel zit en met wie heeft hij verder te maken heeft.</p> <p>Organisaties voor centrummanagement vragen vaak een schaap met 5 poten. De strategisch manager moet duidelijk aangeven wat hij wel / niet kan oppakken of regelen dat er een team is die de taken kan uitvoeren.</p>

3. Trends en innovaties

Arbeidsmarktinformatie	Er is een aanzienlijke toename van het aantal gemeenten dat centrummanagement toepast of van plan is centrummanagement in te voeren. Daarmee ontstaat ook een groeiende vraag naar strategisch managers. Bron: Resultatenrapport Centrummanagement 2015 / 2016 van Platform Binnenstadsmanagement.
Trends en ontwikkelingen	<p>Een schoon, veilig en comfortabel winkelcentrum is niet meer voldoende om succesvol te zijn. Een winkelgebied moet een sterke identiteit en sociale meerwaarde hebben om bezoekers te trekken. Winkelcentra worden daarbij in de laatste jaren niet meer gezien als een verzamelplaats van verkooppunten, maar juist als ontmoetingsplaats en belevingscentrum.</p> <p>Vanwege meerdere redenen zijn er minder winkels / winkelmeters nodig: de consument verandert in een digitale en 24/7 consument; online en offline activiteiten van retailers leiden tot omnichannel en fysieke winkels zijn niet meer het enige verkoopkanaal; de maatschappij hecht waarde aan verduurzaming en hergebruik en dit leidt tot een deeleconomie. Daarnaast is er in Nederland sprake van krimp- en groeiregio's. Voor een toekomstbestendig winkelgebied is het van belang om mee te veren in de veranderende wereld.</p> <p>De uitdagingen waarvoor betrokken winkelgebieden nu gesteld staan zijn legio. Bijvoorbeeld het vinden en definiëren van het DNA van het winkelgebied zodat de beoogde bezoekers graag blijven komen, het aanpakken van leegstand en het compacter maken van het centrum, het organiseren van draagvlak zodat alle ondernemers en vastgoedeigenaren meedoen aan het collectief / collectieve activiteiten, enzovoorts.</p> <p>Winkelcentra moeten daarom geleid worden zoals ook een bedrijf wordt geleid, het gebied onderscheidend positioneren, toekomstbestendig maken en doorontwikkelen / innoveren om de positie te behouden. Dit zijn redenen om een professioneel centrummanagement in te voeren.</p>

4. Rollen en competenties

Overzicht rollen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategisch adviseur 2. Projectmanager 3. Intermediair 4. Operationeel leidinggevende
------------------	---

1. De strategisch manager als strategisch adviseur

Beschrijving van de rol	<p><i>De strategisch adviseur is verantwoordelijk voor het bijdragen aan de strategische plannen van het centrummanagement</i></p> <p>De strategisch manager overlegt regelmatig met het bestuur van de centrumorganisatie over de stand van zaken op het gebied van de basistaken en de projecten. Hij verantwoordt daarbij activiteiten, resultaten en financiën. Hij interpreteert en geeft signalen van de samenwerkingspartners en andere stakeholders door en lobbyt om zaken op de agenda (van de politiek) te zetten. Aan de andere kant vertaalt hij politieke vraagstukken naar de praktijk van de ondernemers en geeft aan wat de gevolgen zijn.</p>
-------------------------	---

	<p>Hij houdt de trends en ontwikkelingen ten aanzien van de thema's van het centrummanagement bij en analyseert marktonderzoeken. Hij verdiept zich in de doelen van het centrummanagement en adviseert het bestuur over de visie, strategie en branding van het gebied. Daarnaast geeft hij adviezen over de marketing en promotie van het gebied waaronder de evenementenagenda. Hij stelt het concept jaarplan van het centrummanagement op met de basistaken en projecten en legt dit concept voor aan het bestuur.</p>
Competenties	<p>Ondernemen Houdt de activiteiten van klanten en de ontwikkelingen in de markt in de gaten en positioneert het eigen gebied Analyseert de sterktes en zwaktes van de organisatie en zichzelf en past zijn strategie hierop aan Ziet kansen en bedreigingen in de markt en weegt mogelijkheden af om zakelijk voordeel te behalen</p>
	<p>Analyseren Benadert vraagstukken vanuit meerdere invalshoeken en ziet hoe zaken samenhangen Controleert, analyseert en structureert financiële data en vraagstukken systematisch Gaat actief op zoek naar nieuwe informatie en beoordeelt gevonden informatie op bruikbaarheid en betrouwbaarheid</p>
	<p>Innoveren Initieert op creatieve wijze vernieuwingen en benut daarbij (nieuwe) technologische mogelijkheden Ontwikkelt een beeld van de toekomst en vertaalt dit naar strategische plannen</p>
	<p>Beïnvloeden Probeert anderen te overtuigen en probeert instemming te verkrijgen door de juiste argumenten en methoden in te zetten Communiqueert overtuigend in gesprekken, discussies en/of onderhandelingen Heeft oog voor de belangen van betrokken partijen en streeft naar een gedragen uitkomst Presenteert zich als betrouwbare en deskundige gesprekspartner</p>
	<p>Samenwerken Luistert goed, vat samen en vraagt door voor een goed begrip Levert in een (multidisciplinair) samenwerkingsverband een actieve en inhoudelijke bijdrage Verdiept zich in de denkwijze van iemand anders en houdt hier rekening mee Informeert betrokkenen over de voortgang en eventuele knelpunten</p>
Benodigde kennis en vaardigheden	<p>Kennis van het krachtenveld en belangenstromen in het centrum Kennis van het werken in een publiek-private omgeving Kennis van de fasering en financiering van het centrummanagement Kennis van de activiteiten en verantwoordelijkheden van het centrummanagement Kennis van de gemeentelijke regelgeving, procedures en besluitvorming Kennis van de taal, de organisatiestructuur en de belangrijkste thema's van de samenwerkingspartners Basiskennis van de ruimtelijk-functionele ontwikkeling van centra en het bestrijden van leegstand Kennis van marktsegmentatie en doelgroepen in de markt waar het centrum zich op richt Kennis van het opstellen van een visie, missie en branding Kennis van het opstellen van een brancheringsplan</p>

	<p>Kennis van marketing- en promotie-instrumenten Kennis van het werven van financiële middelen / fondsen / cofinanciering Kennis van ontwikkelingen op het gebied van milieu en duurzaamheid (MVO) Kennis van methoden voor marktonderzoek, SWOT- analyse en strategievorming Kan de positie van het centrum in relatie tot de concurrentie vaststellen Kan marktonderzoek interpreteren Kan (big) data analyseren Kan commercieel-economische gegevens interpreteren Kan strategische en tactische plannen opstellen Kan gesprekstechnieken in zakelijke situaties toepassen, ook in het Engels Kan omgaan met gangbare computersystemen en (software)pakketten ten behoeve van tekstverwerking, informatieverzameling, e-mail, agendabeheer, documentmanagement, gegevensverwerking, presentatie en mobiel dataverkeer</p>
Afbreukrisico	<p>De strategisch manager moet zichtbaar blijven en duidelijk communiceren over de bereikte resultaten. Anders loopt hij het risico dat hij zijn krediet verspeelt en de ondersteuning (en daarmee de financiering zoals de BIZ) van de deelnemende partijen verliest.</p> <p>De strategisch manager moet ook letten op het behouden van de verbinding met de gemeente. Zonder de betrokkenheid van de gemeente wordt het moeilijk om zaken voor elkaar te krijgen en wordt de strategisch manager eerder een lobbyist dan een manager.</p>

2. De strategisch manager als projectmanager	
Beschrijving van de rol	<p><i>De projectmanager is verantwoordelijk voor het initiëren, aansturen en opleveren van projecten voor het centrummanagement</i></p> <p>De strategisch manager zoekt voor de afgesproken projecten van het jaarplan projectleiders / aanbieders. Hij vraagt offertes op, kiest de beste projectleiders / aanbieders en sluit samenwerkingscontracten. Zo nodig verwerft hij extra financiën voor het project en / of overlegt met de penningmeester van het bestuur. Hij regelt dat de benodigde randvoorwaarden voor de projecten aanwezig / beschikbaar zijn.</p> <p>Hij geeft leiding aan de projectleiders en bewaakt de voortgang van de projecten. Hij beoordeelt de projectplannen, ondersteunt de projectleiders bij knelpunten / problemen in de uitvoering, stelt de plannen bij en / of schakelt andere partijen in. Hij behoudt het overzicht en verbindt de projecten waar nodig. Hij informeert en managet de verwachtingen van de stakeholders.</p> <p>Na afloop van het project evalueert hij het project(plan) voor het bestuur en stelt een rapportage op.</p>
Competenties	<p>Financieel handelen Schat de kosten in van de geplande projectactiviteiten en handelt sterk kostenbewust Is alert op een optimaal gebruik van tijd, geld en andere middelen Plant, neemt en evalueert regelmatig financiële beslissingen</p>

	<p>Besluiten nemen Initieert activiteiten binnen budget en kaders Durft besluiten te nemen over de uitvoering van de projecten en de samenwerkingspartners</p>
	<p>Leidinggeven Stelt doelen en prioriteiten en maakt duidelijke (resultaat)afspraken Delegeert taken, verantwoordelijkheden en / of bevoegdheden aan anderen Checkt of de werkwijze en / of resultaten behaald worden en onderneemt zo nodig actie Maakt goed gebruik van de aanwezige kwaliteiten Straalt passie en betrokkenheid uit, vervult een voorbeeldfunctie</p>
	<p>Normen stellen Stelt eisen waaraan de kwaliteit van producten, diensten en processen moet voldoen Stuurt op realistische/haalbare prestatie-indicatoren van eigen werk of dat van projectteamleden</p>
	<p>Samenwerken Informeert betrokkenen over de voortgang en eventuele knelpunten Heeft een goed beeld van de kwaliteiten van het projectteam en schakelt zo nodig complementaire deskundigheid in Bemiddelt bij problemen in de samenwerking</p>
	<p>Schriftelijk communiceren Geeft informatie duidelijk weer in een correct geschreven document met een heldere opzet en structuur</p>
Benodigde kennis en vaardigheden	<p>Kennis van projectmanagement Kennis van het krachtenveld en belangenstromen in het centrum Kennis van het werken in een publiek-private omgeving Kennis van de taal, de organisatiestructuur en de belangrijkste thema's van de samenwerkingspartners Kennis van de activiteiten en verantwoordelijkheden van het centrummanagement Kennis van het werven van financiële middelen / fondsen Kan contracten opstellen en contracten / leveringsvoorwaarden interpreteren Kan (big) data analyseren Kan instructies en feedback geven Kan gesprekstechnieken in zakelijke situaties toepassen Kan omgaan met gangbare computersystemen en (software)pakketten ten behoeve van tekstverwerking, informatieverzameling, e-mail, agendabeheer, documentmanagement, gegevensverwerking, presentatie en mobiel dataverkeer</p>
Afbreukrisico	<p>Als de strategisch manager onvoldoende aanstuurt en afstemt kan dit leiden tot te hoge kosten / te weinig resultaat van de projecten en daardoor een afname van de effectiviteit en de efficiëntie van het centrummanagement.</p>

3. De strategisch manager als intermediair

Beschrijving van de rol	<i>De intermediair is verantwoordelijk voor het creëren en behouden van draagvlak van het centrummanagement</i>
-------------------------	---

	<p>De strategisch manager onderhoudt de contacten met de samenwerkingspartners en stelt vast welke bijeenkomsten hij daarvoor moet organiseren / bijwonen. Hij gaat na welke belangen iedere partij heeft en wat hij kan ondernemen om de partijen te overtuigen van het collectief belang / de onderlinge communicatie optimaal te laten verlopen. Hij informeert de samenwerkingspartners over de stand van zaken, legt zaken uit en bemiddelt bij problemen en conflicten. Hij vraagt en geeft indien nodig feedback.</p> <p>Hij stelt vast met welke andere partijen hij contact moet houden. Hij signaleert welke partijen van betekenis voor elkaar kunnen zijn en verbindt deze partijen.</p>
Competenties	<p>Omgevingsbewust handelen Gaaf integer om met de informatie die de ander verstrekt Heeft zicht op de (maatschappelijke, politieke en economische) effecten van de besluiten en activiteiten van de organisatie</p> <p>Netwerken Bouwt relaties op in verschillende contexten die van belang zijn voor de organisatie Weet (online en offline) goed contact te onderhouden met zijn netwerk Benut het formele en informele netwerk om zaken voor elkaar te krijgen Deelt kennis, ideeën en informatie met anderen</p> <p>Samenwerken Luistert goed, vat samen en vraagt door voor een goed begrip Verdiept zich in de denkwijze van iemand anders en houdt hier rekening mee Bemiddelt bij problemen in de samenwerking</p> <p>Beïnvloeden Weet een krachtige eerste indruk op anderen te maken en deze te handhaven Heeft oog voor de belangen van betrokken partijen en streeft naar een gedragen uitkomst Speelt in op de gevoelens van anderen om hen te beïnvloeden of overtuigen Past zijn communicatiestijl aan op de gesprekspartner</p> <p>Flexibel handelen Handelt doelmatig door zich aan te passen aan veranderde omstandigheden, taken, verantwoordelijkheden en/of mensen Gaaf snel en flexibel om met acute situaties / conflicten</p> <p>Doorzetten Blijft effectief presteren onder tijdsdruk, bij tegenslag, teleurstelling of weerstand Blijft geloof houden in een positief resultaat ondanks onzekerheden en tijdelijke tegenvallers Toont zich veerkrachtig (ook bij kritiek) en komt op een respectvolle manier op voor zichzelf / zijn organisatie</p>
Benodigde kennis en vaardigheden	<p>Kennis van het krachtenveld en belangenstromen in het centrum Kennis van het werken in een publiek-private omgeving Kennis van de taal en de belangrijkste thema's van de samenwerkingspartners Kennis van de activiteiten en verantwoordelijkheden van het centrummanagement Kennis van motivatie- en feedbacktechnieken Kennis van conflicthantering Kan gesprekstechnieken in zakelijke situaties toepassen</p>

Afbreukrisico	De strategisch manager moet kunnen omgaan met de belangen van de samenwerkingspartners zonder dat hij als de belangenbehartiger van een de partijen wordt beschouwd en daarmee zijn geloofwaardigheid voor de andere partijen verliest. Hij moet ervoor zorgen dat de partijen begrip krijgen voor de standpunten van de andere partijen.
---------------	---

4. De strategisch manager als operationeel leidinggevende	
Beschrijving van de rol	<p><i>De operationeel leidinggevende is verantwoordelijk voor het realiseren van de basistaken van het centrummanagement en het aansturen van medewerkers</i></p> <p>De strategisch manager stelt vast welke werkzaamheden moeten worden uitgevoerd naar aanleiding van het jaarplan van het centrummanagement en stelt prestatie-indicatoren op, bijvoorbeeld op het gebied van interne en externe communicatie, beheren geldstromen, middelen en databases. Hij verdeelt de werkzaamheden en houdt daarbij rekening met de functies en capaciteiten van de medewerkers. Hij houdt toezicht op de werkzaamheden van de interne en ook externe medewerkers (zoals de huismeester(s) en werkt zelf ook mee. Hij spreekt de medewerkers aan op naleving van de afspraken en richtlijnen en geeft feedback. Hij constateert afwijkingen, stelt samen met de medewerkers vast waar (extra) inspanning noodzakelijk is en organiseert dit. Zo nodig schakelt hij externe expertise in (voor advies, voor werving nieuwe medewerkers e.d.).</p> <p>Hij organiseert en voert werkoverleg / nodigt medewerkers uit om mee te denken en hun ideeën in te brengen.</p>
Competenties	<p>Leidinggeven Stelt doelen en prioriteiten en maakt duidelijke (resultaat)afspraken Checkt of de werkwijze en / of resultaten behaald worden en onderneemt zo nodig actie Inspireert en motiveert medewerkers om mee te denken en te doen Past stijl en methode van leidinggeven aan de betrokken medewerker(s) en situatie aan</p>
	<p>Omgevingsbewust handelen Behandelt klanten / medewerkers rechtvaardig Bewaakt beveiligings- en privacyaspecten met betrekking tot persoonlijke en financiële gegevens</p>
	<p>Organiseren van werk Schat de benodigde capaciteit en tijd in voor werkzaamheden Regelt de benodigde mensen (kwaliteiten) en middelen Lost (praktische) problemen op</p>
	<p>Omgaan met procedures Werkt binnen de kaders van de organisatie en gemaakte afspraken binnen het team</p>
	<p>Flexibel handelen Handelt doelmatig door zich aan te passen aan veranderde omstandigheden, taken, verantwoordelijkheden en/of mensen Gaat snel en flexibel om met acute situaties Toont zelfvertrouwen in onzekere en onduidelijke situaties</p>

	<p>Financieel handelen</p> <p>Is alert op een optimaal gebruik van tijd, geld en andere middelen</p>
Benodigde kennis en vaardigheden	<p>Basiskennis van wet- en regelgeving die voor een werkgever gelden (o.a. CAO afspraken, wettelijk geregelde medezeggenschap, arbeidsvoorwaarden, ziekteverzuimbeleid)</p> <p>Kennis van de visie, missie en de procedures van de organisatie</p> <p>Kennis van het beleid t.a.v. veiligheid, vitaliteit, welzijn, hygiëne en milieu</p> <p>Kennis van leiderschapstijlen / begeleidingsmethoden</p> <p>Kan een werkoverleg organiseren en voeren</p> <p>Kan procedures opstellen / aanpassen</p> <p>Kan instructies en feedback geven</p> <p>Kan een personeelsbezettingsplan maken</p> <p>Kan gesprekstechnieken in zakelijke situaties toepassen</p> <p>Kan omgaan met gangbare computersystemen en (software)pakketten ten behoeve van tekstverwerking, informatieverzameling, e-mail, agendabeheer, documentmanagement, gegevensverwerking, presentatie en mobiel dataverkeer</p>
Afbreukrisico	<p>Als de strategisch manager onvoldoende aanstuurt en afstemt kan dit leiden tot te hoge kosten / te weinig resultaat van de basistaken en daardoor een afname van de effectiviteit en de efficiëntie van het centrummanagement.</p>

Bijlage

1. Portret Accountmanager

Naam en beschrijving <i>(nlqf niveau 5 of 6)</i>	<p>De accountmanager is in dienst van het centrummanagement en vervult voor de organisatie vooral de intermediaire rol. Hij legt verantwoording af aan de strategisch manager.</p> <p>Hij heeft de volgende rollen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intermediair • Adviseur
De accountmanager als intermediair	<p><i>De intermediair is verantwoordelijk voor het onderhouden van de contacten met en tussen de samenwerkingspartners van het centrummanagement voor meer draagvlak</i></p> <p>De accountmanager is aanspreekpunt voor de samenwerkingspartners en is vaak aanwezig in het gebied voor het onderhouden van contact met de partijen. Hij woont bijeenkomsten van de samenwerkingspartners bij en hij organiseert bijeenkomsten namens het centrummanagement. Hij gaat na welke belangen iedere partij heeft en wat hij kan ondernemen om de partijen te overtuigen van het collectief belang / om de onderlinge communicatie optimaal te laten verlopen. Hij informeert de samenwerkingspartners over de besluiten van het centrummanagement of die van een van de partners, legt zaken uit en bemiddelt bij problemen en conflicten. Hij vraagt en geeft indien nodig feedback.</p> <p>Hij stelt vast met welke andere partijen hij contact moet houden. Hij signaleert welke partijen van betekenis voor elkaar kunnen zijn en verbindt deze partijen.</p>
Competenties	Zie de competenties van de strategisch manager als intermediair
Vakkennis en vaardigheden	Zie de vakkennis en vaardigheden van de strategisch manager als intermediair
Afbreukrisico	Zie het afbreukrisico van de strategisch manager als intermediair
De accountmanager als adviseur	<p><i>De adviseur is verantwoordelijk voor het bijdragen aan de tactische plannen van het centrummanagement</i></p> <p>De accountmanager overlegt regelmatig met de strategisch manager over de stand van zaken. Hij verantwoordt daarbij activiteiten, resultaten en financiën. Hij interpreteert en geeft signalen en ideeën van de samenwerkingspartners en andere stakeholders door.</p> <p>Hij houdt de trends en ontwikkelingen ten aanzien van de thema's van het centrummanagement bij. Hij verdiept zich in de doelen van het centrummanagement en adviseert de strategisch manager over de tactische doelen voor het gebied.</p>
Competenties	<p>Ondernemen</p> <p>Houdt de activiteiten van klanten en de ontwikkelingen in de markt in de gaten Analyseert de sterktes en zwaktes van de organisatie en zichzelf en past zijn strategie hierop aan Ziet kansen en bedreigingen in de markt en weegt mogelijkheden af om zakelijk voordeel te behalen</p>

	Analyseren Benadert vraagstukken vanuit meerdere invalshoeken en ziet hoe zaken samenhangen Gaat actief op zoek naar nieuwe informatie en beoordeelt gevonden informatie op bruikbaarheid en betrouwbaarheid
	Financieel handelen Is alert op een optimaal gebruik van tijd, geld en andere middelen Schat de kosten in van de geplande activiteiten en handelt sterk kostenbewust
	Samenwerken Luistert goed, vat samen en vraagt door voor een goed begrip Informeert betrokkenen over de voortgang en eventuele knelpunten
	Beïnvloeden Communiqueert overtuigend in gesprekken, discussies en/of onderhandelingen Presenteert zich als betrouwbare en deskundige gesprekspartner
Benodigde kennis en vaardigheden	Kennis van het krachtenveld en belangenstromen in het centrum Kennis van het werken in een publiek-private omgeving Kennis van de activiteiten en verantwoordelijkheden van het centrummanagement Kennis van de taal, de organisatiestructuur en de belangrijkste thema's van de samenwerkingspartners Basiskennis van de ruimtelijk-functionele ontwikkeling van centra en het bestrijden van leegstand Kennis van marktsegmentatie en doelgroepen in de markt waar het centrum zich op richt Basiskennis van marketing- en promotie-instrumenten Kennis van ontwikkelingen op het gebied van milieu en duurzaamheid (MVO) Kan (big) data analyseren Kan gesprekstechnieken in zakelijke situaties toepassen
Afbreukrisico	Als de accountmanager zich onvoldoende verdiept in de doelen van het centrummanagement en onvoldoende terugkoppelt naar de strategisch manager kan dat leiden tot een afname van de effectiviteit en de efficiëntie van het centrummanagement.

2. Portret Projectleider

Naam en beschrijving <i>(nlqf niveau 5 of 6)</i>	De projectleider is in dienst van het centrummanagement of heeft als externe een contract met het centrummanagement. Hij vervult voor de organisatie vooral de projectmanagersrol en legt verantwoording af aan de strategisch manager. Hij heeft de volgende rollen: <ul style="list-style-type: none"> • Projectmanager • Adviseur
--	---

<p>De projectleider als projectmanager</p>	<p><i>De projectmanager is verantwoordelijk voor het aansturen en opleveren van een project voor het centrummanagement</i></p> <p>De projectleider stelt een projectplan op legt deze ter goedkeuring voor aan de strategisch manager / het centrummanagement. Hij regelt dat de benodigde randvoorwaarden voor de uitvoering van het project beschikbaar zijn en werft wanneer van toepassing projectteamleden. Hij geeft leiding aan de uitvoering, werkt zelf mee en bewaakt de voortgang van het project. Hij houdt de risico's en deadlines in de gaten, ondersteunt de teamleden bij knelpunten / problemen in de uitvoering, stelt de plannen bij en / of schakelt andere partijen / de strategisch manager in. Hij informeert en managet de verwachtingen van de strategisch manager en de stakeholders.</p> <p>Na afloop van het project evalueert hij het project(plan) voor de strategisch manager en stelt een rapportage op.</p>
<p>Competenties</p>	<p>Financieel handelen Schat de kosten in van de geplande projectactiviteiten en handelt sterk kostenbewust Is alert op een optimaal gebruik van tijd, geld en andere middelen Plant, neemt en evalueert regelmatig financiële beslissingen</p> <p>Besluiten nemen Initieert activiteiten binnen budget en kaders Durft besluiten te nemen over de uitvoering van het project</p> <p>Leidinggeven Stelt doelen en prioriteiten en maakt duidelijke (resultaat)afspraken Delegeert taken, verantwoordelijkheden en / of bevoegdheden aan anderen Checkt of de werkwijze en / of resultaten behaald worden en onderneemt zo nodig actie Informeert betrokkenen over de voortgang en eventuele knelpunten Past stijl en methode van leidinggeven aan de betrokken medewerker(s) en situatie aan Straalt passie en betrokkenheid uit, vervult een voorbeeldfunctie</p> <p>Samenwerken Luistert goed, vat samen en vraagt door voor een goed begrip Heeft een goed beeld van de kwaliteiten van het projectteam en schakelt zo nodig complementaire deskundigheid in Bemiddelt bij problemen in de samenwerking</p> <p>Schriftelijk communiceren Geeft informatie duidelijk weer in een correct geschreven document met een heldere opzet en structuur Is alert op het voorkomen van misinterpretaties van schriftelijke boodschappen</p>

	<p>Flexibel handelen Handelt doelmatig door zich aan te passen aan veranderde omstandigheden, taken, verantwoordelijkheden en/of mensen Gaat snel en flexibel om met acute situaties</p>
Benodigde kennis en vaardigheden	<p>Kennis van projectmanagement Specialistische kennis van het thema / onderwerp van het project Kennis van het krachtenveld en belangenstromen in het centrum Kennis van het werken in een publiek-private omgeving Basiskennis van de taal, de organisatiestructuur en de belangrijkste thema's van de samenwerkingspartners Basiskennis van de activiteiten en verantwoordelijkheden van het centrummanagement Kan (project)plannen opstellen Kan (big) data analyseren Kan instructies en feedback geven Kan gesprekstechnieken in zakelijke situaties toepassen Kan een werkoverleg organiseren en voeren Kan omgaan met gangbare computersystemen en (software)pakketten ten behoeve van tekstverwerking, informatieverzameling, e-mail, agendabeheer, documentmanagement, gegevensverwerking, presentatie en mobiel dataverkeer</p>
Afbreukrisico	<p>Als de projectleider onvoldoende aanstuurt en afstemt kan dit mogelijk leiden tot te hoge kosten / te weinig resultaat van het project en daardoor een afname van de effectiviteit, de efficiëntie en het draagvlak van het centrummanagement.</p>
De projectleider als adviseur	<p><i>De adviseur is verantwoordelijk voor het bijdragen aan de tactische plannen van het centrummanagement</i></p> <p>De projectleider overlegt regelmatig met de strategisch manager over de stand van zaken van het project. Hij verantwoordt daarbij activiteiten, resultaten en financiën. Hij interpreteert en geeft signalen en ideeën van de samenwerkingspartners en andere stakeholders door.</p> <p>Hij houdt de trends en ontwikkelingen ten aanzien van het project van het centrummanagement bij. Hij verdiept zich in de doelen van het centrummanagement en adviseert de strategisch manager over de tactische doelen met betrekking tot het project.</p>
Competenties	<p>Ondernemen Houdt de activiteiten van klanten en de ontwikkelingen in de markt in de gaten Analyseert de sterktes en zwaktes van de organisatie en zichzelf en past zijn strategie hierop aan Ziet kansen en bedreigingen in de markt en weegt mogelijkheden af om zakelijk voordeel te behalen</p> <p>Analyseren Benadert vraagstukken vanuit meerdere invalshoeken en ziet hoe zaken samenhangen Gaat actief op zoek naar nieuwe informatie en beoordeelt gevonden informatie op bruikbaarheid en betrouwbaarheid</p> <p>Financieel handelen Is alert op een optimaal gebruik van tijd, geld en andere middelen Schat de kosten in van de geplande activiteiten en handelt sterk kostenbewust</p>

	<p>Samenwerken Luistert goed, vat samen en vraagt door voor een goed begrip Informeert betrokkenen over de voortgang en eventuele knelpunten</p>
	<p>Beïnvloeden Communiqueert overtuigend in gesprekken, discussies en/of onderhandelingen Presenteert zich als betrouwbare en deskundige gesprekspartner</p>
<p>Benodigde kennis en vaardigheden</p>	<p>Kennis van het krachtenveld en belangenstromen in het centrum Kennis van het werken in een publiek-private omgeving Basiskennis van de activiteiten en verantwoordelijkheden van het centrummanagement Basiskennis van de taal, de organisatiestructuur en de belangrijkste thema's van de samenwerkingspartners Kennis van marktsegmentatie en doelgroepen in de markt waar het centrum zich op richt Kan gesprekstechnieken in zakelijke situaties toepassen</p>
<p>Afbreukrisico</p>	<p>Als de projectleider zich onvoldoende verdiept in het thema van het project in samenhang met de doelen van het centrummanagement en onvoldoende terugkoppelt naar de strategisch manager kan dat leiden tot een afname van de effectiviteit en de efficiëntie van het centrummanagement.</p>