

Beroepscompetentieprofiel Retailsector - Centrummanager

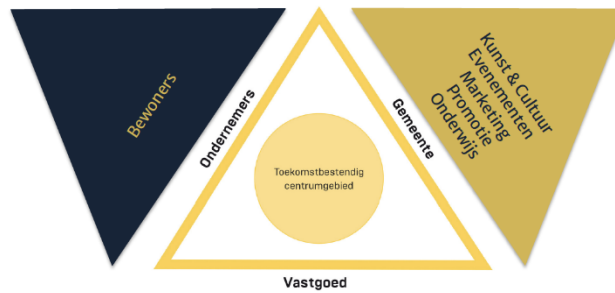
1. Algemene informatie

Naam BCP:	datum:	versie:
Centrummanager (niveau 6)	8 april '26	2
Ontwikkeld door:	KCH	
Brondocument(en)	<ul style="list-style-type: none"> • Verplaatsings- en bestedingsonderzoek 2024, Retailinsiders - 2024 • Samenwerken aan leefbare en toekomstbestendige kernen, Retailagenda – 2022 • Dnws.nl, Platform De Nieuwe Winkelstraat -2025 • Interview/input van leden van Centrummanagement Academy – 2025 • Waarde van Centrummanagement van CLOK (lokaal krachtig ondernemen) - 2024 • Samen werkt, werkboek voor centrumorganisaties van morgen, DNWS en Stad & Co - 2023 • Stuurwiel voor centrummanagement en centrummanagers, CMA - 2025 	
Legitimering proces ontwikkeling BCP door	Bestuur KCH op 25 maart '26	
Mogelijke functiebenamingen	Strategisch manager, centrummanager, binnenstadsmanager	
Verwante beroepen (schema)	Accountmanager Projectleider Facilitair coördinator centrummanagement	
Loopbaanperspectief	Centrummanagers hebben de mogelijkheid om door te groeien naar de functie van strategisch manager van een groter centrumgebied.	

2. Beschrijving van het beroep

Werkomgeving	<p>Centrummanagers zijn in dienst van een organisatie voor centrummanagement of zzp-ers die een contract hebben afgesloten met die organisatie. Zij werken vaak parttime.</p> <p>Het betreft een professionele, onafhankelijke organisatie die op een bedrijfsmatige wijze een centrumgebied beheert, promoot en verder ontwikkelt. Hierbij kan het gaan om binnensteden, kernen en winkelgebieden.</p>
--------------	---

Het is een publiek-private samenwerking tussen de volgende partijen.



De organisatie voor centrummanagement staat onder leiding van een onafhankelijk bestuur of een stichting. De financiële middelen komen via een Bedrijfsinvesteringszone (BIZ), een ondernemersfonds of een centrumfonds. Vaak biedt de overheid (gemeente, provincies en/of landelijke overheid, bijvoorbeeld door Citydeals) cofinanciering. De samenwerkingspartners komen uit de retail, horeca, cultuur en dienstverlening in het centrumgebied. Bij vastgoedeigenaren gaat het om institutionele beleggers, zelfstandige beleggers en/of de combinatie pandeigenaar/gebruiker. Het varieert per centrumgebied of de gemeente één van de partijen is en middelen beschikbaar stelt of aan tafel zit als adviseur of facilitator. Andere partijen die kunnen aanschuiven of die op regelmatige basis worden geraadpleegd zijn bewoners(verenigingen), onderwijsinstellingen, banken, ambulante handel, citymarketing, toeristeninformatie/VVV, politie, BOA's, brandweer e.d.

De organisatie richt zich op het versterken van de (economische) vitaliteit - meer bezoekers, hogere bestedingen, investeringen - van centrumgebieden en het tegelijkertijd zorgen voor een aantrekkelijke, veilige en leefbare omgeving. Naast winkelen winnen functies als horeca, wonen, werken en ontmoeten aan belang. De juiste functiemix, afgestemd op de lokale context, is essentieel voor een toekomstbestendig en aantrekkelijk centrumgebied. Daarbij is het een uitdaging om een onderscheidend profiel te kiezen, complementair te zijn aan nabijgelegen centrumgebieden en naast economische meerwaarde vooral ook sociale meerwaarde te bieden als centrumgebied. Andere belangrijke thema's zijn onder meer marketing, ruimtelijk-economische ontwikkeling, vastgoedontwikkeling, evenementenorganisatie, bereikbaarheid, veiligheid, samenwerking en kennisuitwisseling.

In grote gemeenten/centrumgebieden is er eerder sprake van een afstemming op strategisch niveau en ontstaan er steeds meer binnenstadteams in plaats van centrummanagement in de vorm van één persoon. Ook is daarnaast vaak sprake van een aparte organisatie voor marketing: city- of gebiedsmarketing. De organisatie werkt dan samen met deze marketingorganisatie. In kleine gemeenten/centrumgebieden zullen centrummanagers naast de strategische taken vaak ook een uitvoerende taken vervullen.

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

	<p>een bestaande organisatie zijn: strategie en interventies ontwikkelen - interventies uitvoeren - evalueren en opnieuw koers bepalen.</p> <p>Centrummanagers vervullen de rol van Strategisch adviseur, Projectmanager, Intermediair en Operationeel leidinggevende. Zij voeren hun werkzaamheden uit op kantoor maar zijn ook vaak bij bijeenkomsten van de samenwerkingspartners en het bestuur.</p>
Attitude	<p>Centrummanagers:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zijn communicatief sterk (mondeling en schriftelijk) en sociaal vaardig op alle niveaus en kunnen mensen inspireren. • Zijn verbindend, spreken de taal van betrokkenen, en zijn flexibel en goed bereikbaar. • Zijn bestuurlijk en politiek sensitief, zij kunnen partijen betrekken en overtuigen. • Zijn integer, onafhankelijk en diplomatiek. • Hebben een helicopterview en een sterk analytisch vermogen. • Zijn ondernemend en doortastend en geven niet snel op. • Zijn innovatief en zoeken actief naar tal van inspiratiebronnen.
Verantwoordelijkheid en Zelfstandigheid	<p>Centrummanagers zijn samen met hun team (resultaat)verantwoordelijk voor het behalen van de opbrengst- en kostendoelen van het jaarplan van de organisatie. Zij sturen hun team aan, formuleren heldere doelstellingen en bewaken de voortgang en kwaliteit van de uitgevoerde werkzaamheden. Zij winnen waar nodig advies in bij de leden van de organisatie of bij externe experts op het gebied van personeel, marketing, data-analyse, digitalisering en/of financiën.</p> <p>De hiërarchische verantwoordelijkheid van centrummanagers is afhankelijk van de grootte van de organisatie. Hun team kan bestaan uit medewerkers van de uitvoeringsorganisatie, accountmanagers en interne projectleiders. Daarnaast sturen ze de externe projectleiders en de facilitair coördinator functioneel aan.</p>
Kennis en vaardigheden	<p><i>Kennis</i></p> <p>Centrummanagers beschikken over diepgaande kennis van hun vak- en werkgebied, de samenwerkingspartner en andere partijen en de bredere context van het centrummanagement. Zij hebben daarnaast inzicht in theorieën en concepten op het gebied van profilering, marketing, (verander)management en innovatie, en zijn in staat deze kritisch te beoordelen en toe te passen. Ook zijn ze op de hoogte van actuele ontwikkelingen en vraagstukken van centrumgebieden, zoals evenementen, leegstand, vastgoedontwikkeling, bereikbaarheid, veiligheid, duurzaamheid en samenwerking.</p> <p><i>Toepassen van kennis</i></p> <p>Centrummanagers anticiperen continu op onverwachte situaties en handelen proactief op actuele ontwikkelingen. Zij beschikken over kritisch-analytische vaardigheden waarmee ze informatie uit verschillende bronnen combineren, analyseren en vertalen naar hun eigen context. Zij benaderen vraagstukken vanuit meerdere invalshoeken en interpreteren onderzoeksuitkomsten – ook wanneer deze door anderen zijn uitgevoerd –. Op basis daarvan formuleren ze onderbouwde adviezen op strategisch, tactisch en operationeel niveau.</p> <p><i>Probleemoplossende vaardigheden</i></p> <p>Centrummanagers pakken complexe en niet-routinematige problemen doelgericht en analytisch aan. Zij signaleren tijdig knelpunten, bijvoorbeeld in de uitvoering van de basistaken of de projecten, en nemen op basis daarvan</p>

	<p>actie. Zij tonen daarbij durf en een onderzoekende houding, en kunnen een probleem helder beschrijven en analyseren en stap voor stap oplossen.</p> <p><i>Leer- en ontwikkelvaardigheden</i> Centrummanagers reflecteren op hun werkzaamheden, voorbeeldrol en ontwikkeling en vragen betrokkenen om feedback op hun handelen. Zij stellen vast waarin ze zich nog moet ontwikkelen en organiseren verschillende (leer)activiteiten en randvoorwaarden om hun ontwikkeling actief aan te pakken. Datzelfde doen ze voor hun medewerkers.</p> <p><i>Informatievaardigheden</i> Centrummanagers zijn binnen en buiten de organisatie op zoek naar informatiebronnen. Zij gebruiken de verzamelde en verkregen (digitale) informatie om conclusies te trekken op strategisch-tactisch-operationeel niveau. Zij stellen documenten op als rapportages, begrotingen, nieuwsberichten en plannen. Zij maken effectief gebruik van nieuwe technologieën zoals AI voor marketing- en communicatieactiviteiten. Ook kunnen ze relevante (praktijkgerichte of wetenschappelijke) bronnen lezen, interpreteren en toepassen in hun advisering/planvorming.</p> <p><i>Communicatievaardigheden</i> Centrummanagers communiceren doelgericht met veel verschillende doelgroepen op verschillende niveaus. Ze stemmen hun boodschap af op het beoogde doel, de situatie en het niveau van de ontvanger, en maken daarbij onderscheid tussen verschillende typen boodschappen en belangen. Zij schakelen moeiteloos tussen de taal van de bestuurder en die van de uitvoerder. Zij kiezen bewust voor passende vormen van mondelinge, schriftelijke en visuele communicatie – ook digitaal – en organiseren de communicatie binnen en buiten hun organisatie op een effectieve manier.</p>
Complexiteit	<p>Centrummanagers vervullen een strategische, verbindende en adaptieve rol in een dynamische omgeving met uiteenlopende belangen en hoge verwachtingen. Hun beslissingen hebben vaak bestuurlijke, politieke en juridische consequenties, waardoor ze diplomatiek en met grote sensitiviteit moeten opereren. De transformatie naar een leefbaar en toekomstbestendig centrumgebied vraagt om centrummanagers die de snelheid en continuïteit van het veranderproces kunnen bewaken, zorgen voor heldere en tijdige communicatie met alle betrokken partijen en voortdurend het gemeenschappelijke einddoel voor ogen houden.</p> <p>Naarmate centrummanagers langer actief zijn in een gebied, zijn de meest voor de hand liggende uitdagingen al aangepakt. De vraagstukken die dan overblijven, zijn vaak publieke-private vraagstukken, die complexer zijn en om een scherpere strategische afweging en samenwerking vragen.</p> <p>Een belangrijk aandachtspunt voor centrummanagers is het stimuleren van deelname van zoveel mogelijk ondernemers aan een gezamenlijk fonds. Dit blijft een grote uitdaging, omdat ondernemers vaak druk zijn en vooral gericht op hun eigen bedrijf. Daarnaast is er veel wisseling in het centrumgebied, waardoor het continu opbouwen van draagvlak een aandachtspunt blijft. Het creëren van steun voor het collectief is des te lastiger wanneer centrummanagers met beperkte middelen maximale impact moeten realiseren, terwijl de verwachtingen van alle betrokkenen hoog zijn.</p> <p>Centrummanagers hebben te maken met een groot aantal partijen, die elk hun eigen belangen en tempo kennen. Belangen kunnen botsen, en partijen willen vaak sneller resultaat dan realistisch is. Het is dan een uitdaging om iedereen betrokken en tevreden te houden. Kennis van de organisaties en belangen van</p>

	<p>de verschillende partijen, een duidelijke communicatie en zorgvuldig verwachtingenmanagement zijn hierbij cruciaal. Tegelijkertijd moeten centrummanagers voorkomen dat ze worden gezien als vertegenwoordiger van één specifieke partij.</p> <p>Organisaties vragen vaak om een ‘schaap met vijf poten’. Het werkveld omvat uiteenlopende thema’s zoals marketing, evenementen, leegstand, vastgoedontwikkeling, bereikbaarheid, veiligheid, sociale functies, duurzaamheid, samenwerking en innovatie. Dit vereist brede kennis, flexibiliteit en realistische keuzes. Centrummanagers moeten daarom kritisch bepalen welke taken ze wel of niet kunnen oppakken en waar nodig onderhandelen over passende middelen en tijd.</p>
--	---

3. Trends en innovaties

Arbeidsmarktinformatie	Er is een groot aantal gemeenten/centrumgebieden dat centrummanagement toepast of van plan is dit in te voeren. Daarmee ontstaat een groeiende vraag naar centrummanagers. Bron: CMA 2025
Trends en ontwikkelingen	<p>1. Demografische ontwikkelingen</p> <p>De toenemende verstedelijking en groei van het aantal huishoudens zorgen voor een grotere vraag naar woningen in en rond centrumgebieden. Hierdoor neemt de functiemenging van centrumgebieden toe: wonen, werken, winkelen en recreëren. Tegelijkertijd vergrijsd de bevolking, wat leidt tot een groeiende behoefte aan toegankelijke, veilige en comfortabele centra met voorzieningen op loopafstand, zitplekken en zorgfuncties. Jongeren en studenten zoeken juist levendigheid, beleving en multifunctionele plekken waar ze kunnen studeren, werken en ontspannen.</p> <p>2. Economische ontwikkelingen</p> <p>De traditionele retail krimpt onder invloed van e-commerce, terwijl de belevingseconomie groeit. Consumenten zoeken naar unieke ervaringen, ontmoeting en gezelligheid. Lokale betrokkenheid neemt toe: dagelijkse producten worden het liefst lokaal gekocht, terwijl men voor mode, elektronica en wonen bereid is om verder te reizen. Dat vraagt om een relevante, compacte en onderscheidende mix van winkels, horeca en diensten. Tegelijkertijd staan ondernemers onder druk door stijgende huur-, energie- en loonkosten, terwijl de verwachtingen van bezoekers en gemeenten hoog blijven. Leegstand en herbestemming zijn blijvende aandachtspunten, met kansen voor transformatie naar bijvoorbeeld cultuur, dienstverlening of wonen.</p> <p>3. Sociaal-culturele ontwikkelingen</p> <p>Centra ontwikkelen zich van monofunctionele winkelgebieden naar multifunctionele ontmoetingsplekken waar horeca, cultuur, evenementen, toerisme, maatschappelijke voorzieningen en groen samenkomen, de zogenaamde sociale meerwaarde van centrumgebieden. In succesvolle centrumgebieden draait het niet langer alleen om het winkelaanbod, maar vooral om de sociale behoeften van de inwoners en bezoekers. Een leefbaar centrumgebied is groen, veilig en gezellig, met een goede balans tussen wonen, werken en ontspannen. Sociale media spelen een cruciale rol in de zichtbaarheid en aantrekkingskracht van centra. Daarnaast groeit het belang van gemeenschapsvorming en inclusiviteit: een centrumgebied moet aantrekkelijk zijn voor iedereen, ongeacht leeftijd, achtergrond of inkomen.</p>

	<p>Evenementen bieden mogelijkheden voor beleving, ontmoeting en het uitdragen van lokale trots.</p> <p>4. Technologische ontwikkelingen</p> <p>Digitalisering en datagedreven sturing zijn relevant geworden voor het centrummanagement. Het gebruik van data over bezoekersstromen, pintransacties en parkeergedrag helpt bij beleidskeuzes, programmering en marketing. Steeds meer steden zetten stappen richting ‘smart city’-toepassingen, waarbij AI, sensoren en realtime-informatie bijdragen aan een beter inzicht in gebruik en gedrag. Veel mkb-ondernemers worstelen echter met een gebrek aan kennis, capaciteit of financiële middelen om hun digitale aanwezigheid te versterken. Centrummanagers kunnen hier een ondersteunende rol vervullen door kennisdeling te stimuleren, collectieve initiatieven te organiseren en te zorgen voor digitale zichtbaarheid van het als geheel. Tegelijkertijd moeten ze aandacht hebben voor maatregelen op het gebied van cybersecurity en privacy.</p> <p>5. Ecologische ontwikkelingen</p> <p>Duurzaamheid en vergroening staan hoog op de agenda van binnensteden. Klimaatbestendigheid – zoals het tegengaan van hittestress en wateroverlast – en de energietransitie vragen om slimme, groene en circulaire oplossingen. De nadruk verschuift van autoverkeer naar fietsers en voetgangers, met meer ruimte voor verblijf, ontmoeting en ontspanning. Groene pleinen, waterpartijen en schaduwrijke plekken dragen bij aan een aantrekkelijk en toekomstbestendig centrum. Ook duurzaam vastgoed, energie-efficiëntie, afvalreductie en circulaire logistiek worden steeds belangrijker. Centra die duurzaamheid zichtbaar omarmen, versterken hun imago en dragen bij aan de leefbaarheid en gezondheid van bewoners en bezoekers.</p> <p>6. Politiek-juridische ontwikkelingen</p> <p>De bestuurlijke en juridische context waarin centrummanagers opereren wordt steeds complexer. Zij moeten schakelen tussen publieke en private belangen, regelgeving en uitvoeringspraktijk. Wet- en regelgeving rond gebruik van de openbare ruimte, evenementen, mobiliteit en duurzaamheid beïnvloeden het dagelijks werk. Ook nieuwe financieringsvormen – zoals Bedrijfsinvesteringszones (BIZ), publiek-private samenwerkingen en Europese subsidies – bieden kansen om projecten te realiseren. Tegelijkertijd vragen economische onzekerheid en geopolitieke spanningen om een adaptief en veerkrachtig centrumbeleid. De coronacrisis heeft laten zien hoe belangrijk het is om snel te kunnen schakelen en partners mee te nemen in veranderende omstandigheden.</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 centrummanager als strategisch adviseur

<p>Beschrijving van de rol</p>	<p><i>De strategisch adviseur is verantwoordelijk voor het initiëren en vormgeven van de strategische plannen van de organisatie</i></p> <p>Centrummanagers nemen het voortouw in de ontwikkeling van een wendbaar en toekomstbestendig centrumgebied. Zij signaleren kansen, benoemen knelpunten en zetten relevante thema's op de bestuurlijke en politieke agenda. Zij volgen nauwgezet de trends en ontwikkelingen binnen de thema's van het vakgebied en analyseren marktonderzoeken en data. Zij vertalen inzichten en signalen van samenwerkingspartners naar concrete en vernieuwende voorstellen voor strategie, profilering, marketing en promotie. Zij stimuleren innovatie, samenwerking en vernieuwing binnen het centrumgebied.</p> <p>Daarnaast stellen ze het (concept)jaarplan op met basistaken, projecten en strategische initiatieven en nemen het bestuur actief mee in de te nemen stappen en keuzes.</p> <p>Centrummanagers overleggen regelmatig met het bestuur van de centrumorganisatie over de voortgang van de basistaken en projecten en verantwoorden daarbij activiteiten, resultaten en financiën. In gesprekken over politieke en maatschappelijke ontwikkelingen duiden ze de gevolgen voor de praktijk van ondernemers, bewoners en andere partijen, en adviseren ze over mogelijke oplossingen en strategische keuzes.</p>
<p>Competenties</p>	<p><i>Ondernemen</i> 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><i>Analyseren</i> 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><i>Innoveren</i> 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><i>Beïnvloeden</i> 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><i>Samenwerken</i> 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>
	<p><i>Omgevingsbewust handelen</i> Heeft zicht op de (maatschappelijke, politieke en economische) effecten van de besluiten en activiteiten van de organisatie Gaet integer om met de informatie die anderen verstrekken</p>
<p>Benodigde kennis en vaardigheden</p>	<p>Kennis van het krachtenveld en de belangenstromen in het centrumgebied Kennis van het werken in een publiek-private omgeving Kennis van de activiteiten en verantwoordelijkheden van de organisatie voor centrummanagement Kennis van de taal, de organisatiestructuur, het business model, de on- en offline werkwijze en thema's van samenwerkingspartners Kennis van de (gemeentelijke) regelgeving, procedures en besluitvorming Kennis van het opstellen van een brancheringsplan Kennis van (nieuwe) marketing- en promotie-instrumenten Kennis van marktsegmentatie en doelgroepen Kennis van de fasering en financiering van de organisatie voor centrummanagement Kennis van het werven van financiële middelen/fondsen/cofinanciering Basiskennis van ruimtelijk-functionele ontwikkeling van centra Kennis van evenementen- en belevingsconcepten Kennis van ontwikkelingen op het gebied van milieu en duurzaamheid (MVO) Kennis van methoden voor marktonderzoek, SWOT- analyse en strategievorming Kennis van crisis- en risicomanagement Kennis van toepassingen van AI bij onder andere tekstgeneratie, vraagbeantwoording, creatief schrijven en ondersteuning bij onderzoek</p> <p>Kan de positie van het centrumgebied in relatie tot de concurrentie vaststellen Kan marktonderzoek interpreteren Kan 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 voor tekstverwerking, data-analyse, presentatie, documentmanagement en mobiel dataverkeer Kan prompts formuleren en gegenereerde teksten kritisch beoordelen</p>
<p>Afbreukrisico</p>	<p>De rol van strategisch adviseur kent een hoog afbreukrisico vanwege de zichtbaarheid en de politiek-bestuurlijke gevoeligheid van het werk. Onjuiste inschattingen, gebrekkige communicatie of eenzijdige belangenbehartiging kunnen leiden tot verlies van vertrouwen bij bestuur en partijen en tot reputatieschade van de organisatie en centrummanager.</p>

2. De centrummanager als projectmanager

<p>Beschrijving van de rol</p>	<p><i>De projectmanager is verantwoordelijk voor het initiëren, aansturen en opleveren van projecten voor de organisatie</i></p> <p>Centrummanagers zoeken voor de vastgestelde projecten van het jaarplan projectleiders en/of aanbieders. Zij vragen offertes op, kiezen passende partij(en) en sluiten samenwerkingscontracten. Zo nodig verwerven ze extra financiën voor het project en/of overleggen met het bestuur/financiers. Zij zorgen dat de benodigde randvoorwaarden voor de projecten geregeld zijn en dat partijen (de achterban en partners als gemeente, maatschappelijke organisaties, leveranciers, etc.) in het proces participeren en goed geïnformeerd zijn.</p> <p>Zij geven leiding aan de projectleiders en bewaken de voortgang van de projecten op effectiviteit, tijdigheid, kwaliteit, financiën en draagvlak. Zij beoordelen de (project)plannen, ondersteunen en coachen de projectleiders bij knelpunten/problemen in de uitvoering, stellen de plannen bij en/of schakelen andere partijen in. Zij behouden steeds het overzicht en verbinden projecten en partijen waar nodig. Zij informeren en managen de verwachtingen van de diverse partijen.</p> <p>Na afloop van het project evalueren zij het project(plan) voor het bestuur en stellen een (financiële) rapportage op.</p>
<p>Competenties</p>	<p><i>Financieel handelen</i> 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> <hr/> <p><i>Besluiten nemen</i> Initieert activiteiten binnen budget en kaders Durft besluiten te nemen over de uitvoering van de projecten en de samenwerkingspartners</p> <hr/> <p><i>Leidinggeven</i> 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> <hr/> <p><i>Normen stellen</i> 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> <hr/> <p><i>Samenwerken</i> 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> <hr/> <p><i>Schriftelijk communiceren</i> Geeft informatie duidelijk weer in een correct geschreven document met een heldere opzet en structuur</p>

Benodigde kennis en vaardigheden	<p>Kennis van projectmanagement, fasering, planning en uitvoering Kennis van begroting, budgettering en financiële verantwoording Kennis van inkoop- en aanbestedingsprocedures Kennis van het krachtenveld en de belangenstromen in het centrum Kennis van het werken in een publiek-private omgeving Kennis van de taal, de organisatiestructuur, het business model, de on- en offline werkwijze en thema's van samenwerkingspartners Kennis van de activiteiten en verantwoordelijkheden van de organisatie voor centrummanagement Kennis van risico- en kwaliteitsmanagement Kennis van het werven van financiële middelen en fondsen</p> <p>Kan budgetten beheren, offertes beoordelen en contracten opstellen Kan projectplannen opstellen, bewaken en evalueren Kan onderhandelen met leveranciers, financiers en partners Kan instructies en feedback geven Kan data analyseren Kan gesprekstechnieken in zakelijke situaties toepassen, ook in het Engels Kan omgaan met gangbare computersystemen en (software)pakketten voor tekstverwerking, data-analyse, presentatie, documentmanagement en mobiel dataverkeer</p>
Afbreukrisico	<p>Als centrummanagers onvoldoende aansturen en afstemmen, kan dit leiden tot te hoge kosten, vertraging of onvoldoende resultaat van projecten. Dit vermindert de effectiviteit en efficiëntie van de organisatie en kan het vertrouwen van bestuur, ondernemers en partners schaden. Heldere communicatie, tijdige bijsturing en transparante verantwoording zijn daarom cruciaal om afbreukrisico te voorkomen.</p>

3. De centrummanager als intermediair	
Beschrijving van de rol	<p><i>De intermediair is verantwoordelijk voor het creëren en behouden van draagvlak van de organisatie en het bevorderen van effectieve samenwerking tussen alle betrokken partijen</i></p> <p>Centrummanagers leggen en onderhouden contacten met (potentiële) samenwerkingspartners en bepalen wie benaderd moet worden en welke bijeenkomsten georganiseerd of bezocht moeten worden. Zij analyseren de belangen van iedere partij en ontwikkelen strategieën om partijen te overtuigen van het collectieve belang. Zij informeren partners over de plannen en stand van zaken, leggen zaken uit, bemiddelen bij problemen en conflicten en vragen en geven waar nodig feedback.</p> <p>Centrummanagers signaleren kansen voor samenwerking en innovatie en vertalen deze inzichten naar strategische adviezen voor het bestuur. Zij bewaken en rapporteren over de voortgang van het draagvlak, de communicatie en de samenwerking.</p> <p>Zij leggen contacten met andere relevante partijen, signaleren verbindingen tussen partijen en faciliteren deze proactief om samenwerking en kennisdeling te bevorderen. Daarbij maken ze gebruik van digitale communicatiemiddelen en sociale media om informatie te delen, betrokkenheid te vergroten en het netwerk te versterken. Voor de communicatie met de achterban gebruiken ze het eigen platform met regelmatige nieuwsbrieven. Zij stellen berichten op en/of controleren het werk van communicatie- en marketingmedewerkers om</p>

	de inhoud consistent, actueel en afgestemd op de doelen van de organisatie te houden.
Competenties	<p><i>Omgevingsbewust handelen</i> 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><i>Netwerken</i> 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><i>Samenwerken</i> 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><i>Beïnvloeden</i> 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><i>Flexibel handelen</i> 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><i>Doorzetten</i> 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 trends en ontwikkelingen binnen het centrumgebied Kennis van het krachtenveld en de belangenstromen in het centrum Kennis van het werken in een publiek-private omgeving Kennis van de activiteiten en verantwoordelijkheden van de organisatie voor centrummanagement Kennis van gemeentelijke regelgeving, procedures en besluitvorming Kennis van de taal, de organisatiestructuur, het business model, de on- en offline werkwijze en thema's van samenwerkingspartners Kennis van stakeholdermanagement en communicatiestrategieën Kennis van samenwerking, netwerkopbouw en community-building Kennis van het benutten van e-mail, sociale media en websites voor commerciële en informatieve doeleinden Kennis van conflicthantering en bemiddelingsmethoden Kennis van motivatie- en feedbacktechnieken Kennis van toepassingen van AI bij onder andere tekstgeneratie, vraagbeantwoording en creatief schrijven</p> <p>Kan draagvlak creëren en betrokkenheid stimuleren</p>

	<p>Kan feedback vragen en geven</p> <p>Kan gesprekstechnieken in zakelijke situaties toepassen, ook in het Engels</p> <p>Kan duidelijke en overtuigende tekstberichten opstellen voor nieuwsbrieven, digitale platformen of sociale media</p> <p>Kan omgaan met gangbare computersystemen en (software)pakketten voor tekstverwerking, data-analyse, presentatie, documentmanagement en mobiel dataverkeer</p> <p>Kan prompts formuleren en gegenereerde teksten kritisch beoordelen</p>
Afbreukrisico	<p>Onvoldoende of onnauwkeurige communicatie en netwerkactiviteiten kunnen leiden tot verlies van draagvlak en samenwerkingspartners, verminderde samenwerking tussen partijen en reputatieschade voor de organisatie.</p> <p>Consistente, proactieve en tijdige informatievoorziening is essentieel om vertrouwen en betrokkenheid te behouden.</p>

4. De centrummanager als operationeel leidinggevende	
Beschrijving van de rol	<p><i>De operationeel leidinggevende is verantwoordelijk voor het realiseren van de basistaken van de organisatie en de aansturing en ontwikkeling van medewerkers, afgestemd op de doelstellingen van de organisatie</i></p> <p>Centrummanagers vertalen het jaarplan van de organisatie voor centrummanagement naar concrete werkzaamheden, bijvoorbeeld op het gebied van interne en externe communicatie, beheer van databases, geldstromen en middelen. Zij plannen de werkzaamheden, stellen prioriteiten en bewaken de uitvoering op effectiviteit, tijdigheid en kwaliteit. Ze signaleren tijdig knelpunten en nemen actie bij afwijkingen of noodzakelijke bijsturing. Zo nodig schakelen ze externe expertise in voor advies, werving van nieuwe medewerkers of andere specialistische ondersteuning.</p> <p>Zij werven en selecteren medewerkers voor een optimale bezetting en schakelen indien nodig tijdelijke krachten in. Hiervoor stellen ze vacatureteksten op en organiseren een inwerkprogramma. De verdeling van werkzaamheden stemmen ze af op de competenties van medewerkers en de actuele omstandigheden. Daarbij passen ze hun leiderschapsstijl aan op de taakvolwassenheid van medewerkers, stimuleren eigenaarschap en sturen op resultaat en kwaliteit.</p> <p>Centrummanagers organiseren werkoverleg, informeren het team over doelstellingen, procedures en actuele ontwikkelingen, inventariseren de informatiebehoefte en betrekken medewerkers actief bij ideeën en verbeteringen. Zij inspireren en coachen medewerkers, stimuleren doorstroom, opleiding en ontwikkeling. Tevens houden ze de medewerkerstevredenheid in de gaten en creëren een werkomgeving waarin medewerkers optimaal kunnen presteren. Teamuitjes en -activiteiten dragen bij aan betrokkenheid en samenwerking.</p> <p>Centrummanagers bemiddelen bij conflicten en schakelen zo nodig externe experts in op het gebied van juridische, opleidings-, contractuele of verzuimvraagstukken. Zij voeren formele gesprekken, begeleiden medewerkers bij ziekte en verzuim (of delegeren dit) en houden toezicht op een actuele personeelsadministratie.</p>

Competenties	<p><i>Leidinggeven</i> 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><i>Samenwerken</i> Toont de bereidheid om aan een gezamenlijk doel of resultaat te werken en toont de bereidheid om zich aan te passen Bemiddelt bij problemen in de samenwerking Luistert goed, vat samen en vraagt door voor een goed begrip Heeft een goed beeld van de kwaliteiten van het team en schakelt zo nodig complementaire deskundigheid in</p>
	<p><i>Omgevingsbewust handelen</i> Werkt volgens geldende normen en waarden van de organisatie en maatschappij Werkt integer, zorgvuldig en rechtvaardig Bewaakt beveiligings- en privacyaspecten met betrekking tot persoonlijke en financiële gegevens</p>
	<p><i>Normen stellen</i> Stelt eisen aan de kwaliteit van producten, diensten en processen Stuurt op realistische/haalbare prestatie-indicatoren van eigen werk of dat van medewerkers</p>
	<p><i>Omgaan met procedures</i> Werkt conform geldende wettelijke richtlijnen en (veiligheids)voorschriften Werkt binnen de kaders van de organisatie en gemaakte afspraken binnen het team</p>
	<p><i>Flexibel handelen</i> 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>
	Benodigde kennis en vaardigheden

	<p>Kan medewerkers functioneel instrueren en begeleiden bij processen</p> <p>Kan ontwikkel- en functioneringsgesprekken voeren</p> <p>Kan feedback vragen en geven</p> <p>Kan gesprekstechnieken toepassen in dagelijkse aansturing en samenwerking</p> <p>Kan personeelsinformatie analyseren en acties formuleren (bijv. Arbo, verzuim)</p> <p>Kan werken met digitale systemen (voor planning, HR, administratie)</p>
Afbreukrisico	<p>Als centrummanagers deze rol onvoldoende vervullen kan dit leiden tot verminderde betrokkenheid, zwakke teamresultaten en uiteindelijk het verliezen van waardevolle medewerkers en imagoschade voor de organisatie.</p>

Bijlage

1. Portret Accountmanager

Naam en beschrijving <i>(niveau 5 of 6)</i>	<p>Accountmanagers zijn in dienst van het centrummanagement en vervullen voor de organisatie vooral de intermediaire rol. Zij leggen verantwoording af aan de centrummanager.</p> <p>Accountmanagers vervullen naast de rol van Intermediair ook de rol van Adviseur.</p>
De accountmanager als intermediair	<p><i>De intermediair is verantwoordelijk voor het onderhouden van de contacten met en tussen de samenwerkingspartners van de organisatie voor meer draagvlak</i></p> <p>Accountmanagers zijn aanspreekpunt voor de samenwerkingspartners en zijn vaak aanwezig in het gebied voor het onderhouden van contact met de partijen. Zij wonen bijeenkomsten van de samenwerkingspartners bij en organiseren bijeenkomsten namens de organisatie. Zij gaan na welke belangen iedere partij heeft en wat ze kunnen ondernemen om de partijen te overtuigen van het collectief belang en om de onderlinge communicatie optimaal te laten verlopen. Zij informeren de samenwerkingspartners over de besluiten van de organisatie of die van één van de partners, leggen zaken uit en bemiddelen bij problemen en conflicten. Zij inspireren en coachen de samenwerkingspartners.</p> <p>Zij stellen vast met welke andere partijen ze contact moeten houden. Zij signaleren welke partijen van betekenis voor elkaar kunnen zijn en verbinden deze partijen.</p>
Competenties	Zie de competenties van de centrummanager als intermediair
Vakkennis en vaardigheden	Zie de vakkennis en vaardigheden van de centrummanager als intermediair
Afbreukrisico	Zie het afbreukrisico van de centrummanager als intermediair
De accountmanager als adviseur	<p><i>De adviseur is verantwoordelijk voor het bijdragen aan de tactische plannen van de organisatie</i></p> <p>Accountmanagers overleggen regelmatig met de centrummanager over de stand van zaken. Zij verantwoorden daarbij activiteiten, resultaten en financiën. Zij interpreteren en geven signalen en ideeën van de samenwerkingspartners en andere partijen door.</p> <p>Zij houden de trends en ontwikkelingen ten aanzien van de thema's van het centrummanagement bij. Zij verdiepen zich in de doelen van de organisatie en adviseren de centrummanager over de tactische doelen voor het gebied.</p>
Competenties	<p><i>Ondernemen</i></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>

	<p><i>Analyseren</i> 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><i>Financieel handelen</i> 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><i>Samenwerken</i> Luistert goed, vat samen en vraagt door voor een goed begrip Informeert betrokkenen over de voortgang en eventuele knelpunten</p>
	<p><i>Beïnvloeden</i> Communiqueert overtuigend in gesprekken, discussies en/of onderhandelingen Presenteert zich als betrouwbare en deskundige gesprekspartner</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 activiteiten en verantwoordelijkheden van de organisatie voor centrummanagement Kennis van de taal, de organisatiestructuur, het business model, de on- en offline werkwijze en thema's van samenwerkingspartners Basiskennis van de ruimtelijk-functionele ontwikkeling van centra en het bestrijden van leegstand Kennis van marktsegmentatie en doelgroepen in de markt waar het centrumgebied zich op richt Basiskennis van marketing- en promotie-instrumenten Kennis van ontwikkelingen op het gebied van milieu en duurzaamheid (MVO) Kan data analyseren Kan gesprekstechnieken in zakelijke situaties toepassen</p>
Afbreukrisico	<p>Als accountmanagers zich onvoldoende verdiepen in de doelen van het centrummanagement en onvoldoende terugkoppelen kan dat leiden tot een afname van de effectiviteit en de efficiëntie van de organisatie.</p>

2. Portret Projectleider

<p>Naam en beschrijving (niveau 5 of 6)</p>	<p>Projectleiders zijn in dienst van het centrummanagement of hebben als externe medewerker een contract met de organisatie. Zij vervullen voor de organisatie vooral de projectmanagersrol en leggen verantwoording af aan de centrummanagers.</p> <p>Projectleiders vervullen naast de rol van Projectmanager ook de rol van Adviseur.</p>
--	--

<p>De projectleider als projectmanager</p>	<p><i>De projectmanager is verantwoordelijk voor het aansturen en opleveren van een project voor de organisatie</i></p> <p>Projectleiders stellen een projectplan op leggen deze ter goedkeuring voor aan de centrummanagers/de organisatie. Zij regelen dat de benodigde randvoorwaarden voor de uitvoering van het project beschikbaar zijn en werven wanneer van toepassing projectteamleden. Zij geven leiding aan de uitvoering, werken zelf mee en/of bewaken de voortgang van het project. Zij houden de risico's en deadlines in de gaten, ondersteunen, inspireren en coachen de teamleden bij knelpunten/problemen in de uitvoering, stellen de plannen bij en/of schakelen andere partijen en/of de centrummanagers in. Zij informeren en managen de verwachtingen van de centrummanagers en de betrokken partijen.</p> <p>Na afloop van het project evalueren zij het project(plan) voor de centrummanagers en stellen een rapportage op.</p>
<p>Competenties</p>	<p><i>Financieel handelen</i> 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> <hr/> <p><i>Besluiten nemen</i> Initieert activiteiten binnen budget en kaders Durft besluiten te nemen over de uitvoering van het project</p> <hr/> <p><i>Leidinggeven</i> 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> <hr/> <p><i>Samenwerken</i> 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> <hr/> <p><i>Schriftelijk communiceren</i> 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><i>Flexibel handelen</i> 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, fasering, planning en uitvoering Kennis van het thema/onderwerp van het project Kennis van het krachtenveld en de belangenstromen in het centrum Kennis van het werken in een publiek-private omgeving Kennis van begroting, budgettering en financiële verantwoording Kennis van de taal, de organisatiestructuur, het business model, de on- en offline werkwijze en thema's van samenwerkingspartners Basiskennis van de activiteiten en verantwoordelijkheden van de organisatie voor centrummanagement Kennis van risico- en kwaliteitsmanagement</p> <p>Kan offertes opstellen Kan projectplannen opstellen, bewaken en evalueren Kan onderhandelen met leveranciers en partners Kan 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 projectleiders onvoldoende aansturen en afstemmen kan dit mogelijk leiden tot te hoge kosten en/of onvoldoende resultaten en daardoor een afname van de effectiviteit, de efficiëntie en het draagvlak van de organisatie.</p>
De projectleider als adviseur	<p><i>De adviseur is verantwoordelijk voor het bijdragen aan de tactische plannen van de organisatie</i></p> <p>Projectleiders overleggen regelmatig met de centrummanager over de stand van zaken. Zij verantwoorden daarbij activiteiten, resultaten en financiën. Zij interpreteren en geven signalen en ideeën van de samenwerkingspartners en andere partijen door.</p> <p>Zij houden de trends en ontwikkelingen ten aanzien van de thema's van het centrummanagement bij. Zij verdiepen zich in de doelen van de organisatie en adviseren de centrummanager over de tactische doelen voor het centrumgebied.</p>
Competenties	<p><i>Ondernemen</i> 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><i>Analyseren</i> 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><i>Financieel handelen</i> 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><i>Samenwerken</i> Luistert goed, vat samen en vraagt door voor een goed begrip Informeert betrokkenen over de voortgang en eventuele knelpunten</p>
	<p><i>Beïnvloeden</i> Communiqueert overtuigend in gesprekken, discussies en/of onderhandelingen Presenteert zich als betrouwbare en deskundige gesprekspartner</p>
Benodigde kennis en vaardigheden	<p>Kennis van het krachtenveld en belangenstromen in het centrumgebied Kennis van het werken in een publiek-private omgeving Basiskennis van de activiteiten en verantwoordelijkheden van de organisatie voor centrummanagement Kennis van de taal, de organisatiestructuur, het business model, de on- en offline werkwijze en thema's van samenwerkingspartners Kennis van marktsegmentatie en doelgroepen in de markt waar het centrumgebied zich op richt Kennis van het benutten van e-mail, sociale media en websites voor commerciële en informatieve doeleinden</p> <p>Kan gesprekstechnieken in zakelijke situaties toepassen</p>
Afbreukrisico	<p>Als projectleiders zich onvoldoende verdiepen in het thema van het project in samenhang met de doelen van het centrummanagement en onvoldoende terugkoppelen naar de centrummanager kan dat leiden tot een afname van de effectiviteit en de efficiëntie van de organisatie.</p>