

# **Functiefamilie Project-/Programmamanagement, functiegroep Deelprojectleider**

Versie: 10 februari 2015

## **Functiefamilie Project-/Programmamanagement<sup>1</sup>**

Leiding<sup>2</sup> geven aan een tijdelijk samenwerkingsverband van verschillende disciplines en verantwoordelijk voor de realisatie van project-/programma-opdrachten binnen vooraf aangegeven tijd, conform vooraf gestelde kwaliteitseisen en met gebruikmaking van beschikbaar gestelde middelen

## **Functiegroep Deelprojectleider S9-11**

Leidt en is verantwoordelijk voor de realisatie van deelprojecten en stuurt projectmedewerkers of -team aan

---

<sup>1</sup> Onder programma wordt verstaan: 'een samenstel van meer of minder complexe projecten'

<sup>2</sup> Leidinggeven kan zowel hiërarchisch als functioneel

## Kernprofiel Deelprojectleider S9-11

Leidt en is verantwoordelijk voor de realisatie van deelprojecten en stuurt projectmedewerkers of projectteam aan

Resultaatgebieden	Resultaten	Gedragsindicatoren	Competenties
<b>Opdracht(gever) (ambtelijk)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SMART-deelprojectopdrachten en –plannen zijn afgestemd met de opdrachtgever</li> <li>• (Deel)producten zijn geleverd conform projectopdracht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is zich bewust van de (in)formele regels, verschillende posities en belangen die relevant zijn voor het eigen werkterrein en handelt daar naar</li> <li>• Weet wat er speelt in het project en de inhoud van het deelproject</li> <li>• Toetst eigen ideeën en keuzen bij de projectleider</li> <li>• Onderzoekt de deelopdracht op wensen en belangen van verschillende betrokkenen</li> <li>• Stelt meetbare, haalbare en duidelijke doelen op voor het eigen deelproject en stemt deze af met de projectleiding</li> <li>• Komt afspraken na, stelt prioriteiten en haalt deadlines</li> <li>• Onderneemt acties om gestelde doelen te behalen</li> </ul>	<p>Organisatie-sensitiviteit</p> <p>Plannen en organiseren</p>
<b>Omgeving</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betrokken partijen zijn effectief ingeschakeld</li> <li>• Deelproject is uitgevoerd naar de geldende vaktechnische en vakinhoudelijke procedures en richtlijnen</li> <li>• Heeft een netwerk dat bijdraagt aan de realisatie van de projectdoelen / organisatiedoelen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Signaleert ontwikkelingen die van invloed zijn op het eigen deelproject</li> <li>• Schakelt op het juiste moment de juiste mensen in voor steun en medewerking</li> <li>• Legt en onderhoudt (in)formele contacten met voor het project relevante partijen</li> <li>• Brengt relevante partijen bij elkaar</li> </ul>	Netwerken
<b>Bedrijfsvoering</b> • <b>werkprocessen</b> • <b>personeel</b> • <b>financiën</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projectleiding en processen zijn uitgevoerd conform de geldende wet- en regelgeving, kaders en afspraken</li> <li>• Medewerkers en bedrijfsmiddelen zijn binnen kwaliteitsnormen doelmatig en doeltreffend ingezet</li> <li>• Tijdige en juiste sturingsinformatie is opgeleverd conform gemaakte afspraken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorgt voor een goede samenstelling van het projectteam</li> <li>• Maakt projectmedewerkers enthousiast voor het project</li> <li>• Spreekt duidelijke verwachtingen uit ten aanzien van de te behalen doelen / resultaten</li> <li>• Laat voorbeeldgedrag zien</li> <li>• Geeft tijdig feedback</li> <li>• Stelt doelen en realiseert randvoorwaarden om gewenste doelen/resultaten te kunnen leveren</li> <li>• Komt met een plan van aanpak om doelen te bereiken</li> <li>• Maakt realistische inschattingen ten aanzien van benodigde tijd, capaciteit en middelen</li> <li>• Stemt eigen planning af met de projectleiding</li> </ul>	<p>Motiveren</p> <p>Voortgangscntrole</p>
<b>Vernieuwen en verbeteren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevante informatie en kennis is overgedragen, binnen project en organisatie</li> <li>• Bijdragen aan vernieuwde / verbeterde methoden, werkwijzen, werkprocessen, producten en oplossingen door</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deelt kennis en ervaring met de medewerkers en verwacht dat ook van de medewerkers zelf en onderling</li> <li>• Zorgt ervoor dat de benodigde informatie actueel en toegankelijk is voor een ieder</li> <li>• Bedenkt niet alledaagse oplossingen voor een vraagstuk</li> <li>• Integreert nieuwe kennis in bestaande kennis en past deze toe</li> <li>• Leert van eigen ervaringen en fouten</li> </ul>	Zelfontwikkeling

Resultaatgebieden	Resultaten	Gedragsindicatoren	Competenties
	periodieke evaluaties zijn geleverd (bijv. d.m.v plan-do-check-act-principe)		

## Kwaliteitenprofiel Functiefamilie Project- / Programmamanagement

### I. Algemene opmerkingen

#### *Werkvelden / kennisgebieden*

De project-/programmamanager is voldoende op de hoogte van het onderwerp van zijn project-/programma, maar hoeft zelf geen specialistische kennis te hebben. Voor inhoudelijke expertise maakt hij gebruik van specialisten uit de families Advisering en Kennis en Onderzoek. Om die reden zijn in de functiefamilie Project-/Programmamanagement geen kennisgebieden te onderscheiden en zijn er geen specifieke kwaliteitenprofielen per kennisgebied opgenomen. ICT-projecten zijn een uitzondering, hiervoor is wél specialistische kennis vereist.

#### *Toepassing van het kwaliteitenprofiel*

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

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

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

## II. Kwaliteitenprofiel per functiegroep

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

<b>Ervaring</b>	<b>Deelprojectleider S9-11</b>
	<u>S9-10</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• enige ervaring in projectomgeving en projectteam(s)</li> </ul> <u>S11</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• enige ervaring met coördineren</li> </ul>
<b>Opleiding: Rijk</b>	
Werk- en denkniveau	<u>S9-11</u> HBO <sup>3</sup>
Opleidingsrichting en/of vak-kennis	MBO, HBO: ICT
Overige kennis en vaardigheden	<u>S9-11</u> projectmanagement (inkoop- en contractmanagement, projectbeheersing: tijd en geld, procesmanagement, omgevingsmanagement)
<b>Opleiding: departementsspecifiek</b>	
Opleidingsrichting en/of vakkennis	<i>P.M. In te vullen per departement</i>
Overige kennis en vaardigheden	<i>P.M. In te vullen per departement</i>
<b>Competenties uit het kernprofiel</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatiesensitiviteit</li> <li>• Plannen en organiseren</li> <li>• Netwerken</li> <li>• Motiveren</li> <li>• Voortgangscontrole</li> </ul>

<sup>3</sup> Respectievelijk Bachelor (HBOR) en Master (WO)

<b>Ervaring</b>	<b>Deelprojectleider S9-11</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zelfontwikkeling</li> </ul>
<b>Departementsspecifieke competenties (eventueel)</b>	
	<i>P.M. In te vullen per departement</i>

## **Functietyperingen Functiefamilie Project- / Programmamanagement**

### **Algemene toelichting**

#### *Toepassing van de functietyperingen*

- De functietypering kan gebruikt worden als handvat voor de inrichting van de organisatie.
- De functietypering vormt de grondslag voor de waardering en inschaling van de functie waarop een medewerker is geplaatst.
- De functietypering dient als ondersteuning voor leidinggevenden om medewerkers duidelijk te maken waarom de functie een bepaald schaalniveau heeft en kan zonodig ter ondersteuning van de gesprekscyclus dienen.
- In het geval een medewerker bezwaar heeft tegen de inhoud en/of schaalniveau van de eigen functie, kan de medewerker in bezwaar gaan. In een bezwarenprocedure zal een medewerker helder en expliciet moeten maken op basis van de feitelijk opgedragen werkzaamheden waar deze bij de functie in essentie inhoudelijk en qua zwaarte afwijken van de toegekende functietypering. Op basis daarvan kan een waardering (en inschaling) van de feitelijke situatie worden gemaakt en wordt inzichtelijk of en waar deze afwijkt van waardering en inschaling van de toegekende functietypering. Het beschrijven van de feitelijk opgedragen werkzaamheden en de daarop gebaseerde waardering vormen de grondslag voor de bezwarenprocedure.

#### *Geraadpleegde bronnen*

- Fuwasys
- Relevante functiebeschrijvingen binnen de rijksoverheid

#### *Leeswijzer*

- De niveauverhogende elementen ten opzichte van het lager niveau zijn in **vet-blauw** aangegeven
- Een functietypering en bijbehorend schaalniveau is van toepassing indien de niveaubepalende aspecten van die functietypering in overwegende mate (70%) onderdeel uitmaken van het samenstel van werkzaamheden

## Functietyperingen Deelprojectleider S9-11

Leidt en is verantwoordelijk voor de realisatie van deelprojecten en stuurt projectmedewerkers of projectteam aan

	Deelprojectleider S9	Deelprojectleider S10	Deelprojectleider S11
<i>FUWASYS</i>	33333 33333 33 33 (42) Schaal 9	43343 43333 33 33 (45) Schaal 10	43443 43334 43 43 (49) Schaal 11
<i>Algemene omschrijving</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• leiding van deelproject(en) met (overwegend) homogene afgebakende onderwerpen en heldere kaders op primair of ondersteunend vakgebied</li> <li>• deelprojecten zijn resultaatgericht en hebben een operationeel en routinematig karakter</li> <li>• deelprojecten zijn inhoudelijk verweven met andere deelprojecten en hebben zeer beperkt invloed op andere (beleids)terreinen en (organisatie)processen</li> <li>• aansturing van (projectteam met) vakinhoudelijke en/of (ondersteunende) projectmedewerkers en/of begeleiding van en toezicht op (werken van) derden</li> <li>• op operationeel niveau onderhouden van contacten</li> <li>• integreren van informatie, analyseren van gegevens en leggen van verbanden</li> <li>• inhoudelijke toelichting (intern en extern) op deelproject(resultaten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• leiding van deelproject(en) met <b>heterogene</b> afgebakende onderwerpen en <b>relatief</b> heldere kaders op primair of ondersteunend vakgebied</li> <li>• deelprojecten zijn resultaatgericht en hebben een <b>operationeel (en/of tactisch)</b> karakter</li> <li>• deelprojecten zijn inhoudelijk verweven met andere deelprojecten en hebben <b>beperkt</b> invloed op andere (beleids)terreinen en (organisatie)processen</li> <li>• aansturing van (projectteam met) vakinhoudelijke en/of (ondersteunende) projectmedewerkers en/of begeleiding van en toezicht op (werken van) derden</li> <li>• op operationeel niveau onderhouden van contacten</li> <li>• <b>alternatieven, oplossingsrichtingen en advies op basis van inhoudelijke analyses</b></li> <li>• inhoudelijke toelichting (intern en extern) op deelproject(resultaten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• leiding van deelproject(en) met <b>gedifferentieerde heterogene</b> onderwerpen en relatief heldere kaders op primair of ondersteunend vakgebied</li> <li>• deelprojecten zijn resultaatgericht en hebben een <b>lange termijn</b> operationeel <b>en/of tactisch</b> karakter</li> <li>• deelprojecten zijn inhoudelijk verweven met andere deelprojecten en hebben <b>structureel (inhoudelijk) invloed</b> op andere (beleids)terreinen en (organisatie)processen</li> <li>• aansturing van (projectteam met) vakinhoudelijke en/of (ondersteunende) projectmedewerkers en/of begeleiding van en toezicht op (werken van) derden</li> <li>• op operationeel niveau onderhouden van contacten</li> <li>• alternatieven, oplossingsrichtingen en advies op basis van <b>samengestelde</b> inhoudelijke analyses</li> <li>• inhoudelijke toelichting (intern en extern) op deelproject(resultaten)</li> </ul>
	<b>Resultaten</b>	<b>Resultaten</b>	<b>Resultaten</b>
<i>Deelprojectleiding</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• effectieve leiding en planning, efficiënte inzet van mensen en middelen, toegekende budgetten en nauwgezette (kwaliteits- en voortgangs)bewaking</li> <li>• (project)medewerkers of team op adequate wijze ondersteund en aangestuurd en/of begeleiding van en toezicht op (werken van) derden</li> <li>• gestructureerd werkoverleg en adequate (interne) communicatie</li> <li>• inhoudelijke, procesmatige en procedurele ondersteuning van besluitvorming in de verschillende fasen van project</li> <li>• opleveren van management- en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• effectieve leiding en planning, efficiënte inzet van mensen en middelen, toegekende budgetten en nauwgezette (kwaliteits- en voortgangs)bewaking</li> <li>• (project)medewerkers of team op adequate wijze ondersteund en aangestuurd en/of begeleiding van en toezicht op (werken van) derden</li> <li>• gestructureerd werkoverleg en adequate (interne) communicatie</li> <li>• inhoudelijke, procesmatige en procedurele ondersteuning van besluitvorming in de verschillende fasen van project</li> <li>• opleveren van management- en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• effectieve leiding en planning, efficiënte inzet van mensen en middelen, toegekende budgetten en nauwgezette (kwaliteits- en voortgangs)bewaking</li> <li>• (project)medewerkers of team op adequate wijze ondersteund en aangestuurd en/of begeleiding van en toezicht op (werken van) derden</li> <li>• gestructureerd werkoverleg en adequate (interne) communicatie</li> <li>• inhoudelijke, procesmatige en procedurele ondersteuning van besluitvorming in de verschillende fasen van project</li> <li>• opleveren van management- en</li> </ul>



	Deelprojectleider S9	Deelprojectleider S10	Deelprojectleider S11
	<p>sturingsinformatie (aan projectleider of manager) door leveren geaggregeerde overzichten, informatie en advies op basis van analyse en integratie van gegevens en leggen van verbanden</p>	<p>sturingsinformatie (aan projectleider of manager) door <b>formuleren alternatieven, oplossingsrichtingen en advies op basis van inhoudelijke analyses</b></p>	<p>sturingsinformatie (aan projectleider of manager) door formuleren alternatieven, oplossingsrichtingen en advies op basis van inhoudelijke analyses</p>
<p><i>Bijdrage aan (initiatief,) definitie, ontwerp en voorbereiding-(fase)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>verzameling en analyse van relevante gegevens en informatie</li> <li>bijdrage aan formulering eisen(pakket) en (rand)voorwaarden, aan onderzoek naar haalbaarheid en aan opstellen plan van aanpak en projectontwerp</li> <li>voor deelproject: vertaling van plan van aanpak en projectontwerp naar gedetailleerde (implementatie en realisatie)plannen, (stroom)schema's, instructies, draaiboek en dergelijke</li> <li>inhoudelijke ondersteuning en advies bij onderhandeling met in- en externe toeleveranciers en (markt)partijen/ levert een bijdrage aan aanbestedingsprocedure</li> <li>afstemming met (bij de realisatie) relevante betrokkenen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>inhoudelijke analyse relevante context, markten, informatie en ontwikkelingen</b></li> <li>bijdrage aan formulering eisen(pakket) en (rand)voorwaarden, aan onderzoek naar haalbaarheid en aan opstellen plan van aanpak en projectontwerp</li> <li>voor deelproject: vertaling van plan van aanpak en projectontwerp naar gedetailleerde (implementatie en realisatie)plannen, (stroom)schema's, instructies, draaiboek en dergelijke</li> <li>inhoudelijke ondersteuning en advies bij onderhandeling met in- en externe toeleveranciers en (markt)partijen/ levert een bijdrage aan aanbestedingsprocedure</li> <li>afstemming met (bij de realisatie) relevante betrokkenen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>inhoudelijke analyse relevante context, markten, informatie en ontwikkelingen</li> <li>bijdrage aan formulering eisen(pakket) en (rand)voorwaarden, aan onderzoek naar haalbaarheid en aan opstellen plan van aanpak en projectontwerp</li> <li>voor deelproject: vertaling van plan van aanpak en projectontwerp naar gedetailleerde <b>lange termijn</b> (implementatie en realisatie)plannen, (stroom)schema's, instructies, draaiboek en dergelijke</li> <li>(inhoudelijke ondersteuning en advies bij) <b>onderhandeling met</b> in- en externe toeleveranciers en (markt)partijen/ levert een bijdrage aan aanbestedingsprocedure</li> <li>afstemming met (bij de realisatie) relevante betrokkenen</li> </ul>
<p><i>Realisatie(fase)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>realisatie van deelprojectplannen</li> <li>opstellen van instructies, richtlijnen en handboeken voor en opleiding van gebruikers (beheer)</li> <li>bijstellen en uitwerken van voorschriften en (rand)voorwaarden voor uitvoering en toepassing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>realisatie van deelprojectplannen</li> <li>opstellen van instructies, richtlijnen en handboeken voor en opleiding van gebruikers (beheer)</li> <li>bijstellen en uitwerken van voorschriften en (rand)voorwaarden voor uitvoering en toepassing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>realisatie van deelprojectplannen</li> <li>opstellen van instructies, richtlijnen en handboeken voor en opleiding van gebruikers (beheer)</li> <li>bijstellen en uitwerken van voorschriften en (rand)voorwaarden voor uitvoering en toepassing</li> </ul>
<p><i>Bijdrage aan nazorg(fase)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bijdrage aan evaluatie van implementatie en realisatie project en van (effectiviteit) projectresultaten</li> <li>advies voor verbetering en bijstelling processen, producten en diensten</li> <li>monitoring beheer- en onderhoudsproces en voorstellen voor optimalisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bijdrage aan evaluatie van implementatie en realisatie project en van (effectiviteit) projectresultaten</li> <li>advies voor verbetering en bijstelling <b>(aanpalend) beleid</b>, processen, producten en diensten</li> <li>monitoring beheer- en onderhoudsproces en voorstellen voor optimalisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bijdrage aan evaluatie van implementatie en realisatie project en van (effectiviteit) projectresultaten</li> <li>advies voor verbetering en bijstelling (aanpalend) beleid, processen, producten en diensten</li> <li>monitoring beheer- en onderhoudsproces en voorstellen voor optimalisatie</li> </ul>

Deelprojectleider S9	Deelprojectleider S10	Deelprojectleider S11
<b>Speelruimte/ Kaders</b>	<b>Speelruimte / Kaders</b>	<b>Speelruimte / Kaders</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• afgebakende (project)onderwerpen en relatief heldere kaders</li> <li>• samenhangende processen, procedures en wet- en regelgeving</li> <li>• beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van deelprojectleiding en op kwaliteit van deelprojectresultaten</li> <li>• wijze van deelprojectleiding, aansturing mensen en oplevering deelprojectresultaten worden aan het eigen inzicht over gelaten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• afgebakende (project)onderwerpen en relatief heldere kaders</li> <li>• samenhangende processen, procedures en wet- en regelgeving</li> <li>• beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van deelprojectleiding en op kwaliteit van deelprojectresultaten</li> <li>• wijze van deelprojectleiding, aansturing mensen en oplevering deelprojectresultaten worden aan het eigen inzicht over gelaten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• afgebakende (project)onderwerpen en relatief heldere kaders</li> <li>• <b>specifieke beleidslijnen en</b> samenhangende processen, procedures en wet- en regelgeving</li> <li>• beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van deelprojectleiding en op <b>bruikbaarheid</b> van deelprojectresultaten <b>en op inhoudelijke afstemming andere (beleids)terreinen en (organisatie)processen</b></li> <li>• wijze van deelprojectleiding, aansturing mensen en oplevering deelprojectresultaten worden aan het eigen inzicht over gelaten</li> </ul>
<b>Kennis &amp; Vaardigheid</b>	<b>Kennis &amp; Vaardigheid</b>	<b>Kennis &amp; Vaardigheid</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• theoretische en toepassingsgerichte kennis van het aandachtsgebied</li> <li>• kennis van methoden en technieken voor (deel)projectleiding</li> <li>• inzicht in organisatorische, procesmatige en vakinhoudelijke samenhangen (van de deelprojecten) binnen het project</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• theoretische en toepassingsgerichte kennis van het aandachtsgebied</li> <li>• kennis van methoden en technieken voor (deel)projectleiding</li> <li>• inzicht in organisatorische, procesmatige en vakinhoudelijke samenhangen (van de deelprojecten) binnen het project</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>gespecialiseerde (en/of brede) kennis</b> van het aandachtsgebied</li> <li>• kennis van methoden en technieken voor (deel)projectleiding</li> <li>• inzicht in organisatorische, procesmatige en vakinhoudelijke samenhangen <b>in bredere context dan het project</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vaardigheid in het leiden van deelprojecten en leveren van bijdragen aan voorbereiden, implementeren en uitvoeren van projecten</li> <li>• vaardigheid in het signaleren en analyseren van informatie, gegevens en leggen van verbanden</li> <li>• vaardigheid in het inhoudelijk toelichten van deelproject(resultaten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vaardigheid in het leiden van deelprojecten en leveren van bijdragen aan voorbereiden, implementeren en uitvoeren van projecten</li> <li>• <b>vaardigheid in het signaleren en inhoudelijk analyseren van informatie, ontwikkelingen en problemen</b></li> <li>• vaardigheid in het inhoudelijk toelichten van deelproject(resultaten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vaardigheid in het leiden van deelprojecten en leveren van bijdragen aan voorbereiden, implementeren en uitvoeren van projecten</li> <li>• vaardigheid in het signaleren en inhoudelijk analyseren van informatie, ontwikkelingen en problemen</li> <li>• vaardigheid in het inhoudelijk toelichten van deelproject(resultaten)</li> </ul>
<b>Contacten</b>	<b>Contacten</b>	<b>Contacten</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• de contacten kenmerken zich door het intern en extern inhoudelijk afstemmen en adviseren</li> <li>• met projectleider (of manager) over deelproject(resultaten), (financiële) kaders en randvoorwaarden om af te stemmen</li> <li>• intern en extern over voorbereiding en uitvoering van deelprojecten om af te stemmen, toelichting te geven en afspraken te maken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• de contacten kenmerken zich door het intern en extern inhoudelijk afstemmen en adviseren</li> <li>• met projectleider (of manager) over deelproject(resultaten), (financiële) kaders en randvoorwaarden om af te stemmen</li> <li>• intern en extern over voorbereiding en uitvoering van deelprojecten om af te stemmen, toelichting te geven en afspraken te maken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• de contacten kenmerken zich door het intern en extern inhoudelijk afstemmen en adviseren</li> <li>• met projectleider (of manager) over deelproject(resultaten), (financiële) kaders en randvoorwaarden om af te stemmen</li> <li>• intern en extern over voorbereiding en uitvoering van deelprojecten om af te stemmen, <b>te onderhandelen en belangentegenstellingen te overbruggen</b></li> </ul>

