

Functiefamilie Project-/Programmamanagement, functiegroep Projectleider

Versie: 10 februari 2015

Functiefamilie Project-/Programmamanagement¹

Leiding² 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 Projectleider S11-13

Leidt en realiseert projecten en stuurt projectteam of -eenheid aan

¹ Onder programma wordt verstaan: 'een samenstel van meer of minder complexe projecten'

² Leidinggeven kan zowel hiërarchisch als functioneel

Kernprofiel Projectleider S11-13

Leidt en realiseert projecten en stuurt projectteam of projecteenheid aan

Resultaatgebieden	Resultaten	Gedragindicatoren	Competenties
Opdracht(gever) (ambtelijk)	<ul style="list-style-type: none"> SMART-projectopdrachten en/of plannen zijn afgestemd met de opdrachtgever en met de eigen projectenportefeuille en activiteiten van (het) departement(en) en/ of externe partijen Producten zijn geleverd conform projectopdracht Projecten zijn op de juiste wijze afgesloten en resultaten zijn overgedragen aan de staande organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> Maakt een realistische raming van geld, capaciteit en looptijd Legt in het projectplan vast welke medewerkers uit welke organisatie-eenheden op welk moment nodig zijn Brengt mogelijke risico's en complicaties in kaart en de consequenties daarvan en werkt alternatieven uit Vraagt opdrachtgever en belanghebbenden naar hun doelen, wensen, prioriteiten en houdt daar rekening mee Stelt het eindresultaat voorop en houdt overzicht Toont daadkracht en neemt maatregelen als vertraging of stagnatie dreigt Blijft achter het project staan, gaat door en laat zich niet ontmoedigen door tegenslag, weerstand of tegenwerking 	<p>Plannen en organiseren</p> <p>Resultaatgerichtheid</p>
Omgeving	<ul style="list-style-type: none"> Belanghebbenden zijn optimaal betrokken bij het project resulterend in draagvlak voor het project. Projecten zijn uitgevoerd naar de geldende vaktechnische en vakinhoudelijke procedures en richtlijnen en maatstaven Heeft een netwerk dat bijdraagt aan de realisatie van de organisatie / -projectdoelen 	<ul style="list-style-type: none"> Houdt rekening met regels, posities, belangen en cultuur, van de organisatie(s)/-onderdelen in de projectomgeving Schakelt op het juiste moment de juiste personen in voor steun en deskundig advies Houdt leidinggevende op de hoogte van het verloop van het project Heeft regelmatig contact en overleg met belanghebbenden (gebruikers, lijnmanagement, projectleiders binnen programma) Brengt partijen met tegengestelde belangen bij elkaar Benut op het juiste moment het netwerk om eigen projectdoelen te bereiken 	<p>Organisatie-sensitiviteit</p> <p>Netwerken</p>
Bedrijfsvoering <ul style="list-style-type: none"> werkprocessen personeel financiën 	<ul style="list-style-type: none"> Projectleiding en processen zijn uitgevoerd conform de geldende wet- en regelgeving, kaders en afspraken Er is een stimulerend en goed werkklimaat in het team/project Medewerkers en bedrijfsmiddelen zijn binnen kwaliteitsnormen doelmatig en doeltreffend ingezet 	<ul style="list-style-type: none"> Signaleert afwijkingen van het projectplan en van overige kaders en spelregels Spreekt de opdrachtgever en betreffende lijnmanager(s) aan op afspraken over personele randvoorwaarden Is alert op risico's, knelpunten, belemmeringen die de voortgang en het resultaat van het project kunnen verstoren en neemt maatregelen Geeft projectmedewerkers waardering voor hun inzet en prestaties Houdt rekening met motieven van projectmedewerkers en benut hun capaciteiten optimaal Bevordert samenhang en samenwerking in het projectteam door communicatie en overleg (o.a. over projectdoelen, voortgang, wijzigingen, problemen) Inspireert door eigen gedrevenheid en volharding, ook bij tegenslag 	<p>Voortgangscontrol</p> <p>Motiveren</p>
Vernieuwen en verbeteren	<ul style="list-style-type: none"> Relevante informatie en kennis is overgedragen, binnen project en organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> Zoekt continu naar verbetering van producten/processen/werkwijzen Past verbeterpunten toe in het project en in volgende projecten en deelt deze met de lijnorganisatie 	<p>Creativiteit</p>

Resultaatgebieden	Resultaten	Gedragsindicatoren	Competenties
	<ul style="list-style-type: none"> Vernieuwde/verbeterde methoden, werkwijzen, werkprocessen, producten en oplossingen zijn gerealiseerd ten behoeve van het project en de organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> Verwerft acceptatie voor vernieuwingsvoorstellen en gebruikt aansprekende argumenten en methoden 	

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^o-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 functie-groepen en dienen aantoonbaar aanwezig te zijn.

Ervaring	Projectleider S11-13
	<u>S12-13</u> <ul style="list-style-type: none"> • meerdere jaren relevante ervaring in projecten en daarin succesvol • enige ervaring met aansturen van een projectorganisatie / processen en van een project-team en daarin aantoonbaar succesvol • ervaring in minimaal 2 projectmanagementrollen³ • ervaring in alle projectfases⁴
Opleiding: Rijk	
Werk- en denkniveau	<u>S11-13</u> WO
Opleidingsrichting en/of vak-kennis	WO: ICT ⁵
Overige kennis en vaardigheden	<u>S11-13</u> onderhandelen <u>S12-13</u> managementvaardigheden, bedrijfsvoering (o.a. HRM), risicomangement, risicoanalyse
Opleiding: departementsspecifiek	
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>
Competenties uit het kernprofiel	
	<ul style="list-style-type: none"> • Plannen en organiseren • Resultaatgerichtheid

³ Bijvoorbeeld: inkoop- en contractmanagement, inhoudelijk/technisch management, procesmanagement, projectbeheersing, omgevingsmanagement

⁴ Bijvoorbeeld: initiatief - definitie – ontwerp – voorbereiding – uitvoering – evaluatie

⁵ Projectleiders en programmamanagers hoeven zelf geen specialistische kennis te hebben. Voor inhoudelijke expertise schakelen zij deskundigen in (vgl. families Advisering en Kennis en Onderzoek). ICT-projecten zijn een uitzondering: hiervoor is wél specialistische kennis vereist.

Ervaring	Projectleider S11-13
	<ul style="list-style-type: none"> • Organisationsensitiviteit • Netwerken • Voortgangscontrole • Motiveren • Creativiteit
Departementsspecifieke competenties (eventueel)	
	<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 Projectleider S11-13

Leidt en realiseert projecten en stuurt projectteam of projecteenheid aan

	Projectleider S11	Projectleider S12	Projectleider S13
FUWASYS	43443 43334 43 43 (49) Schaal 11	44443 44434 43 43 (52) Schaal 12	44444 44444 44 44 (56) Schaal 13
<i>Algemene omschrijving</i>	<ul style="list-style-type: none"> • leiding van (interdepartementale) project(en) met afgebakende onderwerpen en relatief heldere kaders op primair of ondersteunend vakgebied • projecten zijn resultaatgericht en hebben een operationeel en/of tactisch karakter • top-down: vertaling van beleidsonderwerpen naar afgebakende primaire of ondersteunende projecten • projecten zijn inhoudelijk verweven met en projectresultaten hebben (beperkt) invloed op andere primaire of ondersteunende projecten, (beleids)terreinen en (organisatie)processen • projectleiding en aansturing van projectteam of –eenheid met vakinhoudelijke en/of (ondersteunende) projectmedewerkers en/of begeleiding van en toezicht op (werken van) derden • op operationeel en/of tactisch niveau vertegenwoordigen, netwerken en onderhouden van contacten • inhoudelijke toelichting (intern en extern) van projecten, projectresultaten en consequenties (“hoe”) 	<ul style="list-style-type: none"> • leiding van complexe (interdepartementale) project(en) (met duidelijke verbanden) op primair of ondersteunend vakgebied • projecten zijn resultaatgericht en hebben een operationeel en/of tactisch karakter • top-down: vertaling van (samenhangende) beleidsonderwerpen naar primaire of ondersteunende projecten • projecten zijn inhoudelijk sterk verweven met en projectresultaten hebben structurele (meerjarige) invloed op andere primaire of ondersteunende projecten, (beleids)terreinen en (organisatie)processen • projectleiding en aansturing van projectteam of –eenheid met vakinhoudelijke en/of (ondersteunende) projectmedewerkers en/of begeleiding van en toezicht op (werken van) derden • op operationeel en/of tactisch niveau vertegenwoordigen, netwerken en onderhouden van contacten • inhoudelijke toelichting (intern en extern) van projecten, projectresultaten en consequenties (“hoe”) 	<ul style="list-style-type: none"> • leiding van complexe (interdepartementale) project(en) met ingewikkelde verbanden op primair of ondersteunend vakgebied • projecten zijn resultaatgericht en hebben een operationeel en/of tactisch karakter • top-down: vertaling van elkaar samenhangende (strategische) beleidsonderwerpen naar primaire of ondersteunende projecten • projecten worden sterk beïnvloed door verschuivingen in beleidsdoelstellingen • projecten zijn inhoudelijk sterk verweven met en projectresultaten zijn bepalend voor en hebben structurele (meerjarige) invloed op andere primaire of ondersteunende projecten, (beleids)terreinen en (organisatie)processen • sturing van complex multidisciplinair besluitvormingsproces • projectleiding en aansturing van projectteam of –eenheid met vakinhoudelijke en/of (ondersteunende) projectmedewerkers en/of begeleiding van en toezicht op (werken van) derden • op operationeel en/of tactisch niveau vertegenwoordigen, netwerken en onderhouden van contacten • draagvlak voor, uitdragen en verdedigen (intern en extern) van projecten, projectresultaten en consequenties (“wat”)
	Resultaten	Resultaten	Resultaten
<i>Projectleiding</i>	<ul style="list-style-type: none"> • effectieve leiding en planning, efficiënte inzet van mensen en middelen, toegekende budgetten en nauwgezette (kwaliteits- en voortgangs)bewaking • personeelsinstrumenten op tijdige en juiste 	<ul style="list-style-type: none"> • effectieve leiding en planning, efficiënte inzet van mensen en middelen, toegekende budgetten en nauwgezette (kwaliteits- en voortgangs)bewaking • personeelsinstrumenten op tijdige en juiste 	<ul style="list-style-type: none"> • effectieve leiding en planning, efficiënte inzet van mensen en middelen, toegekende budgetten en nauwgezette (kwaliteits- en voortgangs)bewaking • personeelsinstrumenten op tijdige en juiste

	Projectleider S11	Projectleider S12	Projectleider S13
	<p>wijze toegepast</p> <ul style="list-style-type: none"> • (project)medewerkers op adequate wijze ondersteund en aangestuurd en/of begeleiding van en toezicht op (werken van) derden • gestructureerd werkoverleg en adequate (interne) communicatie • inhoudelijke, procesmatige en procedurele voorbereiding van besluitvorming in de verschillende fasen van project • opleveren van management- en sturingsinformatie en geven van advies 	<p>wijze toegepast</p> <ul style="list-style-type: none"> • (project)medewerkers op adequate wijze ondersteund en aangestuurd en/of begeleiding van en toezicht op (werken van) derden • gestructureerd werkoverleg en adequate (interne) communicatie • inhoudelijke, procesmatige en procedurele voorbereiding van besluitvorming in de verschillende fasen van project • opleveren van management- en sturingsinformatie en geven van advies 	<p>wijze toegepast</p> <ul style="list-style-type: none"> • (project)medewerkers op adequate wijze ondersteund en aangestuurd en/of begeleiding van en toezicht op (werken van) derden • gestructureerd werkoverleg en adequate (interne) communicatie • inhoudelijke sturing en procesmatige en procedurele voorbereiding van multidisciplinair besluitvormingsproces • opleveren van management- en sturingsinformatie en geven van advies
<i>Initiatief(fase)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • vastlegging stand van zaken en analyse relevante context, markten, informatie en ontwikkelingen • onderzoek naar probleem- en doelstellingen • formulering (eind)resultaten, beoordelen haalbaarheid en benoemen kritische succesfactoren • kaderstelling en projectafbakening • formulering projectopdracht 	<ul style="list-style-type: none"> • vastlegging stand van zaken en analyse relevante context, markten, informatie en ontwikkelingen • onderzoek naar probleem- en doelstellingen • formulering (eind)resultaten, beoordelen politieke, maatschappelijke en/of organisatorische haalbaarheid en benoemen kritische succesfactoren • kaderstelling en projectafbakening • formulering projectopdracht 	<ul style="list-style-type: none"> • vastlegging stand van zaken en analyse relevante context, markten, informatie en ontwikkelingen • onderzoek naar probleem- en doelstellingen • formulering (eind)resultaten, beoordelen politieke, maatschappelijke en/of organisatorische haalbaarheid en benoemen kritische succesfactoren • kaderstelling en projectafbakening • formulering projectopdracht • draagvlak gecreëerd voor project
<i>Definitie(fase)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • informatie verzameld en geanalyseerd • formulering eisen(pakket) en (rand)voorwaarden • onderzoek naar haalbaarheid • plan van aanpak en projectprogramma opgesteld (definiëren fasen, benoemen deelprojecten/-producten, projectstructuur- en organisatie, bepalen financiën en globale planning) 	<ul style="list-style-type: none"> • informatie verzameld en geanalyseerd • formulering eisen(pakket) en (rand)voorwaarden • onderzoek naar politieke, maatschappelijke en/of organisatorische haalbaarheid • plan van aanpak en projectprogramma opgesteld (definiëren fasen, benoemen deelprojecten/-producten, projectstructuur- en organisatie, bepalen financiën en globale planning) • rekening houdend met andere politieke, maatschappelijke en/of organisatorische vraagstukken 	<ul style="list-style-type: none"> • informatie verzameld en geanalyseerd • diepgaande analyse naar verbanden tussen (deel)projecten en aanpalende gebieden • formulering eisen(pakket) en (rand)voorwaarden • onderzoek naar politieke, maatschappelijke en/of organisatorische haalbaarheid • plan van aanpak en projectprogramma opgesteld (definiëren fasen, benoemen deelprojecten/-producten, projectstructuur- en organisatie, bepalen financiën en globale planning) • rekening houdend met andere politieke, maatschappelijke en/of organisatorische vraagstukken
<i>Ontwerp(fase)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • uitwerking en concretisering plan van aanpak en projectprogramma in een projectontwerp • bepalen benodigde mensen en middelen en te hanteren methoden, technieken en dergelijke 	<ul style="list-style-type: none"> • uitwerking en concretisering plan van aanpak en projectprogramma in een projectontwerp • aanpalende projecten, beleid en processen getoetst op consequenties 	<ul style="list-style-type: none"> • uitwerking en concretisering plan van aanpak en projectprogramma in een projectontwerp • aanpalende projecten, beleid en processen getoetst op consequenties voor en van de

	Projectleider S11	Projectleider S12	Projectleider S13
		voor en van de eigen projecten <ul style="list-style-type: none"> • bepalen benodigde mensen en middelen en te hanteren methoden, technieken en dergelijke 	eigen projecten <ul style="list-style-type: none"> • bepalen benodigde mensen en middelen en te hanteren methoden, technieken en dergelijke
<i>Vorbereiding(fase)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • opstellen gedetailleerde (implementatie en realisatie)plannen, (stroom)schema's, instructies, draaiboek en dergelijke • onderhandeling met in- en externe toeleveranciers en (markt)partijen/ opstart aanbestedingsprocedure • afstemming met en kennisontwikkeling en -borging bij (bij de realisatie) relevante betrokkenen 	<ul style="list-style-type: none"> • opstellen gedetailleerde (implementatie en realisatie)plannen, (stroom)schema's, instructies, draaiboek en dergelijke • onderhandeling met in- en externe toeleveranciers en (markt)partijen/ opstart aanbestedingsprocedure • afstemming met en kennisontwikkeling en -borging bij (bij de realisatie) relevante betrokkenen 	<ul style="list-style-type: none"> • opstellen gedetailleerde (implementatie en realisatie)plannen, (stroom)schema's, instructies, draaiboek en dergelijke • onderhandeling met in- en externe toeleveranciers en (markt)partijen/ opstart aanbestedingsprocedure • afstemming met en kennisontwikkeling en -borging bij (bij de realisatie) relevante betrokkenen
<i>Realisatie(fase)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • (bijdrage aan en voorbereiding van) reguliere of afgebakende aanbesteding, contracteren van derden • implementatie en realisatie van plannen • opstellen van instructies, richtlijnen en handboeken voor en opleiding van gebruikers (beheer) • bijstellen en uitwerken van voorschriften en (rand)voorwaarden voor evaluatie, monitoring, uitvoering en toepassing 	<ul style="list-style-type: none"> • aanbesteding, contracteren van derden • implementatie en realisatie van plannen • opstellen van instructies, richtlijnen en handboeken voor en opleiding van gebruikers (beheer) • bijstellen en uitwerken van voorschriften en (rand)voorwaarden voor evaluatie, monitoring, uitvoering en toepassing 	<ul style="list-style-type: none"> • aanbesteding, contracteren van derden • implementatie en realisatie van plannen • opstellen van instructies, richtlijnen en handboeken voor en opleiding van gebruikers (beheer) • bijstellen en uitwerken van voorschriften en (rand)voorwaarden voor evaluatie, monitoring, uitvoering en toepassing
<i>Nazorg(fase)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • evaluatie van implementatie en realisatie project en van (effectiviteit) projectresultaten en advies • advies voor verbetering en bijstelling (aanpalend) beleid, processen, producten en diensten • monitoring beheer- en onderhoudsproces en voorstellen voor optimalisatie 	<ul style="list-style-type: none"> • evaluatie van implementatie en realisatie project en van (effectiviteit) projectresultaten • advies voor verbetering en bijstelling (aanpalend) beleid, processen, producten en diensten • monitoring beheer- en onderhoudsproces en voorstellen voor optimalisatie 	<ul style="list-style-type: none"> • evaluatie van implementatie en realisatie project en van (effectiviteit) projectresultaten en advies • advies voor verbetering en bijstelling (aanpalend) beleid, processen, producten en diensten • monitoring beheer- en onderhoudsproces en voorstellen voor optimalisatie
	Speelruimte/ Kaders	Speelruimte / Kaders	Speelruimte / Kaders
	<ul style="list-style-type: none"> • afgebakende (project)onderwerpen en relatief heldere kaders • specifieke beleidslijnen en samenhangende processen, procedures en wet- en regelgeving • beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van projectleiding en doorlopen projectfasen en op bruikbaarheid van projectresultaten • wijze van projectleiding, aansturing mensen 	<ul style="list-style-type: none"> • abstractere (project)onderwerpen en niet duidelijk omliggende keuzefactoren en kaders • wet- en regelgeving, vastgesteld beleid en overige richtlijnen • beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van projectleiding en doorlopen projectfasen en op bruikbaarheid van projectresultaten en op afstemming 	<ul style="list-style-type: none"> • abstractere (project)onderwerpen en niet duidelijk omliggende keuzefactoren en kaders • strategische beleidslijnen en/of primaire (beleids)doelstellingen • beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van projectleiding en doorlopen projectfasen en op bruikbaarheid van projectresultaten en op afstemming daarvan op andere projecten,

Projectleider S11	Projectleider S12	Projectleider S13
<p>en de wijze waarop de verschillende projectfasen worden doorlopen en oplevering projectresultaten worden aan het eigen inzicht over gelaten</p>	<p>daarvan op andere projecten, (beleids)terreinen en (organisatie)processen</p> <ul style="list-style-type: none"> wijze van projectleiding, aansturing mensen worden aan het eigen inzicht over gelaten en de wijze waarop de verschillende projectfasen worden doorlopen en oplevering projectresultaten komen tot stand op basis van een besluitvormingsproces 	<p>(beleids)terreinen en (organisatie)processen</p> <ul style="list-style-type: none"> wijze van projectleiding, aansturing mensen worden aan het eigen inzicht over gelaten en de wijze waarop de verschillende projectfasen worden doorlopen en oplevering projectresultaten komen tot stand op basis van een besluitvormingsproces verschuivingen in beleidsdoelstellingen en (innovatieve) ontwikkelingen beïnvloeden direct de werkzaamheden en beslissingen
Kennis & Vaardigheid	Kennis & Vaardigheid	Kennis & Vaardigheid
<ul style="list-style-type: none"> gespecialiseerde en/of brede kennis van het aandachtsgebied kennis van methoden en technieken voor projectmanagement inzicht in organisatorische, procesmatige en vakinhoudelijke samenhangen in bredere context dan de scope van de eigen projecten 	<ul style="list-style-type: none"> gespecialiseerde en/of brede kennis van het aandachtsgebied en daarmee samenhangende beleidsonderwerpen kennis van methoden en technieken voor projectmanagement inzicht in organisatorische, procesmatige en vakinhoudelijke samenhangen in bredere context dan de scope van de eigen projecten 	<ul style="list-style-type: none"> gespecialiseerde en brede kennis van het aandachtsgebied en daarmee samenhangende complexe (strategische) beleidsonderwerpen met ingewikkelde interrelationele verbanden kennis van methoden en technieken voor projectmanagement inzicht in organisatorische, procesmatige en vakinhoudelijke samenhangen in bredere context dan de scope van de eigen projecten
<ul style="list-style-type: none"> vaardigheid in het leiden, voorbereiden, implementeren en uitvoeren van projecten vaardigheid in het signaleren en analyseren van informatie, ontwikkelingen en problemen vaardigheid in het inhoudelijk toelichten van projecten, projectresultaten en consequenties 	<ul style="list-style-type: none"> vaardigheid in het leiden, voorbereiden, implementeren en uitvoeren van projecten vaardigheid in het signaleren en analyseren van informatie, ontwikkelingen en problemen vaardigheid in het inhoudelijk toelichten van projecten, projectresultaten en consequenties 	<ul style="list-style-type: none"> vaardigheid in het leiden, voorbereiden, implementeren en uitvoeren van projecten vaardigheid in het signaleren en analyseren van informatie, ontwikkelingen en problemen vaardigheid in het creëren van draagvlak, uitdragen en verdedigen van projecten, projectresultaten en consequenties
Contacten	Contacten	Contacten
<ul style="list-style-type: none"> de contacten kenmerken zich door het intern en extern inhoudelijk afstemmen en adviseren met opdrachtgever over project(resultaten), (financiële) kaders en randvoorwaarden om af te stemmen 	<ul style="list-style-type: none"> de contacten kenmerken zich door het intern en extern inhoudelijk afstemmen en adviseren met opdrachtgever over project(resultaten), (financiële) kaders en randvoorwaarden om af te stemmen 	<ul style="list-style-type: none"> de contacten kenmerken zich door het verwerven van draagvlak voor projecten, projectresultaten en consequenties met opdrachtgever over project(resultaten), (financiële) kaders en randvoorwaarden om

Projectleider S11	Projectleider S12	Projectleider S13
<ul style="list-style-type: none"> intern en extern over initiatie, voorbereiding, implementatie en uitvoering van projecten om af te stemmen, te onderhandelen en belangentegenstellingen te overbruggen 	<ul style="list-style-type: none"> intern en extern over initiatie, voorbereiding, implementatie en uitvoering van projecten om af te stemmen, te onderhandelen en belangentegenstellingen te overbruggen 	<p>af te stemmen en te onderhandelen</p> <ul style="list-style-type: none"> intern en extern over initiatie, voorbereiding, implementatie en uitvoering van projecten om draagvlak te creëren, af te stemmen, te onderhandelen en belangentegenstellingen te overbruggen