

Functiefamilie Project-/Programmamanagement, functiegroep Project-programmamanager

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 Project-/Programmamanager S13-15

Leidt en is verantwoordelijk voor de realisatie van omvangrijke projecten / programma's en stuurt project-/programmateam of -eenheid aan

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

² Leidinggeven kan zowel hiërarchisch als functioneel

Kernprofiel Project- / Programmamanager S13-15

Leidt en is verantwoordelijk voor de realisatie van omvangrijke projecten/programma's en stuurt project-/programmateam of project-/programma-eenheid aan

Resultaatgebieden	Resultaten	Gedragindicatoren	Competenties
Opdracht(gever) (ambtelijk)	<ul style="list-style-type: none"> • Er is een heldere visie op de project-/programmaresultaten en de te volgen aanpak in afstemming met de totale strategie van de portfolio, het departement(en) en/ of relevante externe partijen • SMART-project-/programmaopdrachten en -plannen zijn overeengekomen met de opdrachtgever • Project- en/of programmaplannen zijn conform afspraken uitgevoerd • Projecten zijn op de juiste wijze afgesloten en resultaten zijn overgedragen aan de staande organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Onderkent tijdig de politieke afbreukrisico's voor de bewindspersonen en anticipeert met de juiste interventies en laat hierin stevigheid zien • Is zich bewust van de dynamiek, processen en verschillende belangen binnen de betrokken organisaties en partijen en stemt aanpak hierop af • Is transparant naar de opdrachtgever toe en toont zich bij het eigen handelen bewust van de politiek-bestuurlijke gevoeligheid van onderwerpen en spreekt uit wat hij/zij van de opdrachtgever verwacht • Signaleert relevante ontwikkelingen bij betrokken organisaties en partijen en gebruikt deze om doelen te realiseren • Signaleert noodzaak voor veranderingen of wijzigingen in het project en neemt naar aanleiding hiervan initiatief • Ziet kansen en overziet consequenties en risico's op middellange en lange termijn 	<p>Bestuurssensitiviteit</p> <p>Anticiperen</p>
Omgeving	<ul style="list-style-type: none"> • Er is draagvlak verkregen bij partijen voor het project/programma • Er is een netwerk dat bijdraagt aan de realisatie van de organisatie-/project-/programmadoelen • Belanghebbenden zijn geïnformeerd over de effecten van het project/programma 	<ul style="list-style-type: none"> • Kent de maatschappelijke ontwikkelingen en trends, geeft daar betekenis aan in termen van risico's en kansen en vertaalt deze naar het eigen project/programma • Heeft een antenne voor wat er speelt op het politiek en bestuurlijk niveau • Stemt continu af met de omgeving en stelt het eigen project/programma bij • Legt en onderhoudt contacten met voor de eigen functie relevante personen en organisaties • Benut op het juiste moment het netwerk om eigen project / programmadoelstellingen te bereiken • Benadert de juiste mensen om steun en medewerking te verkrijgen 	<p>Omgevingsbewustzijn</p> <p>Netwerken</p>
Bedrijfsvoering - werkprocessen - personeel - financiën	<ul style="list-style-type: none"> • De projecten / programma's zijn uitgevoerd conform de geldende wet- en regelgeving, andere kaders en afspraken • Er is een stimulerend en goed werkklimaat in het project/programma • Medewerkers zijn gefaciliteerd bij hun professionele ontwikkeling, afgestemd op de project-/programmadoelen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertaalt de operationele doelen in een passende project- / programmastructuur en bedrijfsprocessen • Weet wat nodig is aan mensen, middelen en infrastructuur voor een optimale inrichting van het project en weet dit ook te organiseren • Heeft kijk op mensen en bedrijfsvoeringprocessen en is transparant ten aanzien van de afweging over de gewenste kwaliteit en haalbaarheid • Is een zorgvuldige en transparante opdrachtgever voor de eigen 	<p>Aansturen organisatie</p>

Resultaatgebieden	Resultaten	Gedragsindicatoren	Competenties
	<ul style="list-style-type: none"> • Lijnmanagement is tijdig en juist geïnformeerd over de ontwikkeling van zijn/haar medewerker • Medewerkers en bedrijfsmiddelen zijn binnen kwaliteitsnormen doelmatig en doeltreffend ingezet 	medewerkers	
Vernieuwen en verbeteren	<ul style="list-style-type: none"> • Bijdragen zijn geleverd aan de verbetering van de professionaliteit van het project-/programmamanagement binnen de organisatie • Relevante informatie en kennis is overgedragen binnen project/programma en de lijnorganisatie • Vernieuwde/verbeterde methoden, werkwijzen, werkprocessen, producten en oplossingen zijn gerealiseerd ten behoeve van het project en/of de programmaorganisatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Maakt zich los van bestaande denkkaders waardoor nieuwe wegen zichtbaar worden en nieuwe oplossingsrichtingen ontstaan • Durft te experimenteren en is niet bang fouten te maken • Deelt successen en mislukkingen en evalueert deze 	Creativiteit

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 ontwikkelgesprek. 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	Project- / Programma-manager S13-15
	<p><u>S13</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ruime en relevante ervaring in omvangrijke projecten / programma's en daarin aan-toonbaar succesvol • ruime ervaring in meerdere projectmanagementrollen en daarin succesvol <p><u>S13-15</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ervaring bij minimaal 2 departements-/ dienstonder-delen of daarbuiten en/of in meerdere aandachtsgebieden (o.a. beleid, uitvoering, bedrijfsvoering)
Opleiding: Rijk	
Werk- en denkniveau	<u>S13-15</u> WO
Opleidingsrichting en/of vak-kennis	
Overige kennis en vaardigheden	<p><u>S13-15</u> aansturen complexe projecten/programmaportfolio's</p> <p><u>S 14-15</u> opereren in politiek bestuurlijke omgeving; leidinggeven aan projectteam; aanbesteden; financieel projectmanagement</p>
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"> • Bestuurssensitiviteit • Ansturen organisatie • Anticiperen

Ervaring	Project- / Programma-manager S13-15
	<ul style="list-style-type: none"> • Omgevingsbewustzijn • Netwerken • 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 Project-/Programmamanager S13-15

Leidt en is verantwoordelijk voor de realisatie van omvangrijke projecten / programma's en stuurt project- / programmateam of -project- / programma-eenheid aan

	Project-/Programmamanager S13	Project-/Programmamanager S14	Project-/Programmamanager S15
<i>FUWASYS</i>	44444 44444 44 44 (56) Schaal 13	45444 45544 44 44 (59) Schaal 14	45445 45545 44 45 (62) Schaal 15
<i>Algemene omschrijving</i>	<ul style="list-style-type: none"> management van omvangrijke projecten/ programma (op primaire of ondersteunende vakgebieden) en (eind)verantwoordelijk voor ontwikkeling en realisatie van doelstellingen besturing van programma/ projecten en de daarbij behorende fasen (initiatief, definitie, ontwerp, voorbereiding, realisatie en nazorg) aansturing van een programma-/ projectteam of -eenheid gericht op de samenhang van projecten, processen en activiteiten projecten/ programma gericht op (interdepartementale) primaire dan wel organisatorische vraagstukken projecten/ programma worden sterk beïnvloed door verschuivingen in beleidsdoelstellingen top-down: vertaling van complexe met elkaar samenhangende (strategische) beleidsonderwerpen naar primaire of ondersteunende projecten het effect van programma c.q. resultaten van projecten hebben invloed op andere (beleids)terreinen en (organisatie) processen op operationeel en/of tactisch niveau vertegenwoordigen, netwerken en onderhouden van contacten draagvlak voor, uitdragen en verdedigen (intern en extern) van projecten/ programma, projectresultaten/ programmadoelstellingen en consequenties ("wat") 	<ul style="list-style-type: none"> management van omvangrijke projecten/ programma sterk verweven met het strategisch beleid (op primaire of ondersteunende vakgebieden) en (eind)verantwoordelijk voor ontwikkeling en realisatie van doelstellingen besturing van programma/ projecten en de daarbij behorende fasen (initiatief, definitie, ontwerp, voorbereiding, realisatie en nazorg) aansturing van een programma-/ projectteam of -eenheid gericht op de samenhang van projecten, processen en activiteiten projecten/ programma gericht op (interdepartementale) primaire dan wel organisatorische vraagstukken projecten/ programma worden sterk beïnvloed door verschuivingen in beleidsdoelstellingen bottum up: bijdragen aan en invloed op ontwikkeling strategisch beleid en/of doelstellingen het effect van programma c.q. resultaten van projecten hebben invloed op andere (beleids)terreinen en (organisatie) processen op tactisch en/of strategisch niveau vertegenwoordigen, netwerken en onderhouden van contacten draagvlak voor, uitdragen en verdedigen (intern en extern) van projecten/ programma, projectresultaten/ programmadoelstellingen en consequenties ("wat") 	<ul style="list-style-type: none"> management van omvangrijke strategische projecten/ programma (op primaire of ondersteunende vakgebieden) en (eind)verantwoordelijk voor ontwikkeling en realisatie van strategische doelstellingen besturing van programma/ projecten en de daarbij behorende fasen (initiatief, definitie, ontwerp, voorbereiding, realisatie en nazorg) aansturing van een programma-/ projectteam of -eenheid gericht op de samenhang van projecten, processen en activiteiten projecten/ programma gericht op strategische (interdepartementale) primaire dan wel organisatorische vraagstukken projecten/ programma worden sterk beïnvloed door verschuivingen in beleidsdoelstellingen bottum up: fundamentele invloed op ontwikkeling en realisatie strategisch beleid en/of doelstellingen het effect van programma c.q. resultaten van projecten hebben invloed op andere (beleids)terreinen en zijn richtinggevend voor andere (organisatie) processen op tactisch en/of strategisch niveau vertegenwoordigen, netwerken en onderhouden van contacten richtinggevend beïnvloeden ambtelijke en politieke top en bestuurders inspelen op (inter)nationale politieke, maatschappelijke en/of organisatorische ontwikkelingen en vraagstukken
	Resultaten	Resultaten	Resultaten
<i>project-/ programma-management</i>	<ul style="list-style-type: none"> verantwoordelijkheid voor ontwikkeling en realisatie van project-/ programmadoelstellingen, creëren van (rand)voorwaarden en zorg dragen voor het opstellen en realiseren van 	<ul style="list-style-type: none"> verantwoordelijkheid voor ontwikkeling en realisatie van project-/ programmadoelstellingen, creëren van (rand)voorwaarden en zorg dragen voor het opstellen en realiseren van 	<ul style="list-style-type: none"> verantwoordelijkheid voor ontwikkeling en realisatie van strategische project-/ programmadoelstellingen, creëren van (rand)voorwaarden en zorg dragen voor het opstellen en realiseren van

	Project-/Programmamanager S13	Project-/Programmamanager S14	Project-/Programmamanager S15
	<p>(meerjaren)project-/ programmaplannen en begroting</p> <ul style="list-style-type: none"> • besturing van programma/ projecten en de daarbij behorende fasen (initiatief, definitie, ontwerp, voorbereiding, realisatie en nazorg) • aansturing van programma-/projectteam of eenheid • aansturing op bedrijfsvoeringsaspecten en daarbij zorg dragen voor efficiënte inzet van mensen en middelen, toegekende budgetten en nauwgezette (voortgangs)bewaking en monitoring • bedrijfscultuur uitgedragen door voorbeeldgedrag en zorg dragen voor een transparant, veilig en stimulerend werkklimaat 	<p>(meerjaren)project-/ programmaplannen en begroting</p> <ul style="list-style-type: none"> • besturing van programma/ projecten en de daarbij behorende fasen (initiatief, definitie, ontwerp, voorbereiding, realisatie en nazorg) • aansturing van programma-/projectteam of eenheid • aansturing op bedrijfsvoeringsaspecten en daarbij zorg dragen voor efficiënte inzet van mensen en middelen, toegekende budgetten en nauwgezette (voortgangs)bewaking en monitoring • bedrijfscultuur uitgedragen door voorbeeldgedrag en zorg dragen voor een transparant, veilig en stimulerend werkklimaat 	<p>(meerjaren)project-/ programmaplannen en begroting</p> <ul style="list-style-type: none"> • besturing van programma/ projecten en de daarbij behorende fasen (initiatief, definitie, ontwerp, voorbereiding, realisatie en nazorg) • aansturing van programma-/projectteam of eenheid • aansturing op bedrijfsvoeringsaspecten en daarbij zorg dragen voor efficiënte inzet van mensen en middelen, toegekende budgetten en nauwgezette (voortgangs)bewaking en monitoring • bedrijfscultuur uitgedragen door voorbeeldgedrag en zorg dragen voor een transparant, veilig en stimulerend werkklimaat
<p><i>voorbereiding, ontwikkeling en realisatie (programma-/ project)resultaten en doelstellingen</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • analyse relevante context, markten, (markt)partijen, informatie en ontwikkelingen en inventarisatie standpunten, belangen, conflicten, tegenstellingen en meningen • beoordelen implicaties en consequenties, bepalen gewenste toekomstsituatie en definiëren doelen • afbakening, specificering (doelen) en onderzoek naar politiek, maatschappelijke en/of organisatorische haalbaarheid • typering en beïnvloeding van omgeving (intern en extern), onderhandelen, draagvlak creëren en betrekken relevante actoren • (markt)partijen ingeschakeld, samenwerkings-verbanden en coalities tot stand gebracht • inventarisatie en structurering (bestaande) projecten, processen, (benodigde) mensen en middelen en dergelijke, samenhangen/relaties bepalen en relateren aan project-/ programmadoelen • integraal programma-/projectplan(nen) opgesteld en gerealiseerd voor de diverse fasen van project/ programma en autorisatie door opdrachtgever • doen uitvoeren van een onafhankelijke (externe) audit en risicoanalyse en zorg dragen voor het risicomanagement • programma, onderliggende projecten en doelen bijgesteld • afbouw en afronding programma/ projecten 	<ul style="list-style-type: none"> • analyse relevante context, markten, (markt)partijen, informatie en ontwikkelingen en inventarisatie standpunten, belangen, conflicten, tegenstellingen en meningen • beoordelen implicaties en consequenties, bepalen gewenste toekomstsituatie en definiëren doelen • afbakening, specificering (doelen) en onderzoek naar politiek, maatschappelijke en/of organisatorische haalbaarheid • typering en beïnvloeding van omgeving (intern en extern), onderhandelen, draagvlak creëren en betrekken relevante actoren • (markt)partijen ingeschakeld, samenwerkings-verbanden en coalities tot stand gebracht • inventarisatie en structurering (bestaande) projecten, processen, (benodigde) mensen en middelen en dergelijke, samenhangen/relaties bepalen en relateren aan project-/ programmadoelen • integraal programma-/projectplan(nen) opgesteld en gerealiseerd voor de diverse fasen van project/ programma en autorisatie door opdrachtgever • doen uitvoeren van een onafhankelijke (externe) audit en risicoanalyse en zorg dragen voor het risicomanagement • programma, onderliggende projecten en doelen bijgesteld • afbouw en afronding programma/ projecten 	<ul style="list-style-type: none"> • analyse relevante context, markten, (markt)partijen, informatie en ontwikkelingen en inventarisatie standpunten, belangen, conflicten, tegenstellingen en meningen • beoordelen implicaties en consequenties, bepalen gewenste toekomstsituatie en definiëren doelen • afbakening, specificering (doelen) en onderzoek naar politiek, maatschappelijke en/of organisatorische haalbaarheid • typering en beïnvloeding van omgeving (intern en extern), onderhandelen, draagvlak creëren en betrekken relevante actoren • (markt)partijen ingeschakeld, samenwerkings-verbanden en coalities tot stand gebracht • inventarisatie en structurering (bestaande) projecten, processen, (benodigde) mensen en middelen en dergelijke, samenhangen/relaties bepalen en relateren aan project-/ programmadoelen • integraal programma-/projectplan(nen) opgesteld en gerealiseerd voor de diverse fasen van project/ programma en autorisatie door opdrachtgever • doen uitvoeren van een onafhankelijke (externe) audit en risicoanalyse en zorg dragen voor het risicomanagement • programma, onderliggende projecten en doelen bijgesteld • afbouw en afronding programma/ projecten

	Project-/Programmamanager S13	Project-/Programmamanager S14	Project-/Programmamanager S15
	en internalisatie en inbedding (van effecten) in bestaande organisatie	en internalisatie en inbedding (van effecten) in bestaande organisatie	en internalisatie en inbedding (van effecten) in bestaande organisatie
<i>vertegenwoordiging en netwerken</i>	<ul style="list-style-type: none"> op tactisch niveau vertegenwoordiging en netwerken opgebouwd, onderhouden en gebruikt inhoudelijke toelichting en onderhandeling in- en extern verdedigen, uitdragen en draagvlak creëren 	<ul style="list-style-type: none"> op tactisch en/of strategisch niveau vertegenwoordiging en netwerken opgebouwd, onderhouden en gebruikt inhoudelijke toelichting en onderhandeling in- en extern verdedigen, uitdragen en draagvlak creëren 	<ul style="list-style-type: none"> op strategisch niveau vertegenwoordiging en netwerken opgebouwd, onderhouden en gebruikt strategische onderhandeling en innemen van standpunten in- en extern richtinggevend invloed uitgeoefend op (met name intern) ambtelijk, maatschappelijk en politiek topniveau
<i>bijdrage aan strategisch beleid</i>	<ul style="list-style-type: none"> bijdrage aan ontwikkeling en realisatie van (strategisch) beleid 	<ul style="list-style-type: none"> bijdrage aan en structurele invloed op ontwikkeling en realisatie van strategisch beleid 	<ul style="list-style-type: none"> fundamentele invloed op ontwikkeling en realisatie van strategisch beleid en bijdragen aan de ontwikkeling van strategisch organisatiebeleid
	Speelruimte/ Kaders	Speelruimte / Kaders	Speelruimte / Kaders
	<ul style="list-style-type: none"> strategische beleidslijnen en/of primaire (beleids)doelstellingen aansturing programma/ projecten en wijze waarop doelstellingen zijn ontwikkeld en gerealiseerd komen tot stand op basis van een besluitvormingsproces beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van programma-/ projectmanagement en bruikbaarheid van effecten van programma c.q. resultaten van projecten beoordeling op doeltreffendheid van programma/ projecten en de mate waarin de doelstellingen zijn gerealiseerd 	<ul style="list-style-type: none"> strategische beleidslijnen en/of primaire (beleids)doelstellingen aansturing programma/ projecten en wijze waarop doelstellingen zijn ontwikkeld en gerealiseerd komen tot stand op basis van een besluitvormingsproces beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van programma-/ projectmanagement en bruikbaarheid van effecten van programma c.q. resultaten van projecten beoordeling op doeltreffendheid van programma/ projecten en de mate waarin de doelstellingen zijn gerealiseerd 	<ul style="list-style-type: none"> strategische beleidslijnen en/of primaire (beleids)doelstellingen aansturing programma/ projecten en wijze waarop strategische doelstellingen zijn ontwikkeld en gerealiseerd komen tot stand op basis van een besluitvormingsproces beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van programma-/ projectmanagement en bruikbaarheid van effecten van programma c.q. resultaten van projecten beoordeling op doeltreffendheid van programma/ projecten en de mate waarin de strategische doelstellingen zijn gerealiseerd
	Kennis & Vaardigheid	Kennis & Vaardigheid	Kennis & Vaardigheid
	<ul style="list-style-type: none"> kennis van programma- en projectmanagementmethodieken en – technieken kennis van financieel-economische processen en inzicht in bedrijfsvoeringprocessen en begrotingscyclus gespecialiseerde en brede kennis van eigen aandachtsgebieden en inzicht in aanpalende vakgebieden inzicht in het strategisch beleid en in organisatorische, procesmatige en vakinhoudelijke samenhangen in bredere context dan de scope van de eigen projecten/ 	<ul style="list-style-type: none"> kennis van programma- en projectmanagementmethodieken en – technieken kennis van financieel-economische processen en inzicht in bedrijfsvoeringprocessen en begrotingscyclus gespecialiseerde en brede kennis van eigen aandachtsgebieden en aanpalende vakgebieden inzicht in het strategisch beleid en in organisatorische, procesmatige en vakinhoudelijke strategische samenhangen in bredere context dan de scope van de eigen 	<ul style="list-style-type: none"> kennis van programma- en projectmanagementmethodieken en – technieken kennis van financieel-economische processen en inzicht in bedrijfsvoeringprocessen en begrotingscyclus gespecialiseerde en brede kennis van eigen aandachtsgebieden en aanpalende vakgebieden inzicht in het strategisch beleid en in organisatorische, procesmatige en vakinhoudelijke strategische samenhangen in bredere context dan de scope van de eigen

Project-/Programmamanager S13	Project-/Programmamanager S14	Project-/Programmamanager S15
programma	projecten/ programma	projecten/ programma
<ul style="list-style-type: none"> • vaardigheid in het managen van programma/ projecten • vaardigheid in het voorbereiden, ontwikkelen en uitvoeren van projecten/ programma • vaardigheid in het bouwen en onderhouden van een netwerk, (inter)departementaal vertegenwoordigen en onderhandelen • vaardigheid in het creëren van draagvlak, uitdragen en verdedigen van projecten/ programma, projectresultaten/ programmadoelstellingen en consequenties 	<ul style="list-style-type: none"> • vaardigheid in het managen van programma/ projecten • vaardigheid in het voorbereiden, ontwikkelen en uitvoeren van projecten/ programma • vaardigheid in het bouwen en onderhouden van een netwerk, (inter)departementaal vertegenwoordigen en onderhandelen • vaardigheid in het creëren van draagvlak, uitdragen en verdedigen van projecten/ programma, projectresultaten/ programmadoelstellingen en consequenties 	<ul style="list-style-type: none"> • vaardigheid in het managen van strategische programma/ projecten • vaardigheid in het voorbereiden, ontwikkelen en uitvoeren van projecten/ programma • vaardigheid in het ontwikkelen, uitdragen, verdedigen en realiseren van strategische doelstellingen • vaardigheid in het bouwen en onderhouden van een netwerk, (inter)departementaal vertegenwoordigen en onderhandelen • vaardigheid in het creëren van draagvlak, uitdragen en verdedigen van projecten/ programma, projectresultaten/ programmadoelstellingen en consequenties
Contacten	Contacten	Contacten
<ul style="list-style-type: none"> • de contacten kenmerken zich door het verwerven van draagvlak voor, uitdragen en verdedigen van projecten/ programma, projectresultaten/ programmadoelstellingen en consequenties • met opdrachtgever over (financiële) kaders en randvoorwaarden om af te stemmen en te onderhandelen • intern en extern over voorbereiding, ontwikkeling en realisatie van projecten/programma om draagvlak te creëren, af te stemmen, te onderhandelen en belangentegenstellingen te overbruggen 	<ul style="list-style-type: none"> • de contacten kenmerken zich door het verwerven van draagvlak voor, uitdragen en verdedigen van projecten/ programma, projectresultaten/ programmadoelstellingen en consequenties • met opdrachtgever over (financiële) kaders en randvoorwaarden om af te stemmen en te onderhandelen • intern en extern over voorbereiding, ontwikkeling en realisatie van projecten/programma om draagvlak te creëren, af te stemmen, te onderhandelen en belangentegenstellingen te overbruggen 	<ul style="list-style-type: none"> • de contacten kenmerken zich door het verwerven van draagvlak voor de ontwikkeling en realisatie van strategische (programma-/ project) doelstellingen • met opdrachtgever over (financiële) kaders en randvoorwaarden om af te stemmen en te onderhandelen • intern en extern over strategische (programma-/ project) doelstellingen, voorbereiding, ontwikkeling en realisatie van programma/ projecten om belangentegenstellingen te overbruggen, te onderhandelen, contracten af te sluiten, en samenwerkingsverbanden te realiseren • richtinggevend beïnvloeden van politieke, ambtelijke top en/of maatschappelijke bestuurders