

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

Versie: 10 januari 2014

## **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 Project-/Programmادirecteur S15-17**

Leidt en is verantwoordelijk voor de realisatie van complexe projecten-/programmaportfolio en stuurt project-/programma-organisatie en/of -directie 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 Project- / Programmadirecteur S15-17

Leidt en is verantwoordelijk voor de realisatie van complexe projecten-/programmaportfolio en stuurt project- / programma-organisatie en/of -directie aan

Resultaatgebieden	Resultaten	Gedragindicatoren	Competenties
<b>Opdracht(gever) (ambtelijk)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is een helder en bevestigd beeld over de verwachtingen van de opdrachtgever en permanente toetsing van dit beeld binnen de dynamiek van de project- / programma-omgeving</li> <li>• Heeft een heldere visie op de uitvoering van de opdracht, passend binnen de politiek-bestuurlijke uitgangspunten, strategie van het departement(en) en/of maatschappelijke standpunten</li> <li>• Heeft een goed samenspel met de staande organisatie</li> <li>• Er is een uitgevoerde project- / programma-opdracht conform de afspraken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderkent tijdig de politieke afbreuksituaties voor de bewindspersonen; anticipeert door middel van voorstellen en interventies</li> <li>• Is transparant naar de opdrachtgever en toont zich bewust van de politiek-bestuurlijke gevoeligheid</li> <li>• Weet de opdrachtgever voor zijn koers te winnen</li> <li>• Stemt de stijl van communiceren af op opdrachtgever en de bewindspersonen</li> <li>• Is alert, benut kansen dan wel creëert deze in het belang van de organisatie</li> <li>• Vertaalt de visie op het project/ programma in operationele doelen en in een passende structuur en bedrijfsprocessen</li> <li>• Houdt vast aan de gekozen visie en strategie.</li> <li>• Weet wat nodig is aan mensen, middelen en infrastructuur</li> </ul>	<p>Bestuurs sensitiviteit</p> <p>Aansturen organisatie</p>
<b>Omgeving</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Markt)Partijen van binnen en buiten de overheid zijn effectief ingeschakeld</li> <li>• Resultaten zijn geaccepteerd rekening houdend met de maatschappelijke maatstaven</li> <li>• Heeft een netwerk dat bijdraagt aan de realisatie van de project-/programmadoelen en de te realiseren portfolio</li> <li>• Programma / portfolio op juiste wijze overgedragen aan de staande organisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kent de omgeving, herkent de relevante signalen, geeft daar betekenis aan en neemt op het juiste moment actie</li> <li>• Vertaalt politieke, maatschappelijke ontwikkelingen en/of ontwikkelingen binnen het eigen krachtenveld naar wat dat betekent voor het project / programma</li> <li>• Stuurt de verwachtingen van derden over het project / programma en zorgt voor een juiste beeldvorming</li> <li>• Legt en onderhoudt contacten met relevante personen en organisaties.</li> <li>• Benut op het juiste moment het netwerk om eigen project / programmadoelstellingen te bereiken.</li> <li>• Zoekt de samenwerking en brengt samenwerkingsverbanden tot stand met relevante organisatieonderdelen/externe partijen</li> </ul>	<p>Omgevingsbewustzijn</p> <p>Netwerken</p>
<b>Bedrijfsvoering</b> • <b>werkprocessen</b> • <b>personeel</b> • <b>financiën</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integraal project / -programmamanagement is vormgegeven conform de geldende afspraken</li> <li>• Een stimulerend en goed werkklimaat is aanwezig in de projecten en programma's</li> <li>• Medewerkers zijn gefaciliteerd bij hun persoonlijke ontwikkeling, afgestemd op de project-/programmadoelen</li> <li>• Er is een effectieve en efficiënte inzet van medewerkers en middelen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is helder in de doelstelling van het project/programma, inspireert en enthousiasmeert de eigen organisatie op basis van gemeenschappelijk belang</li> <li>• Is zowel in-als extern het boegbeeld</li> <li>• Staat voor de eigen organisatie/mensen op momenten dat het er op aankomt.</li> <li>• Benut de kwaliteiten van medewerkers optimaal</li> <li>• Weet belangentegenstellingen te overbruggen</li> </ul>	<p>Aansturen groep</p>

Resultaatgebieden	Resultaten	Gedragsindicatoren	Competenties
<b>Vernieuwen en verbeteren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevante kennis en informatie is overgedragen binnen het project / programma en de staande organisatie</li> <li>• Het project- / programmamanagement en de randvoorwaarden daarvoor zijn binnen de organisatie verbeterd</li> <li>• Vernieuwde / verbeterde methoden, werkwijzen, werkprocessen, producten en oplossingen zijn gerealiseerd ten behoeve van het project en de organisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maakt zich los uit bestaande denkkaders</li> <li>• Toont zich vernieuwend en/of origineel in denken en handelen</li> <li>• Realiseert vernieuwende ideeën</li> <li>• Stimuleert kennismangement in de organisatie en levert daar bijdragen aan</li> </ul>	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<sup>o</sup>-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 functiegroepen en dienen aantoonbaar aanwezig te zijn.

<b>Ervaring</b>	<b>Project- / Programmadirecteur S15-17</b>
	<u>S 15-17</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ruime ervaring in omvangrijke (complexe) projecten / programmaportfolio's in meerdere projectmanagementrollen</li> <li>• ruime ervaring als leidinggevende en daarin succesvol</li> </ul>
<b>Opleiding: Rijk</b>	
Werk- en denkniveau	<u>S15-17</u> WO
Opleidingsrichting en/of vak- kennis	
Overige kennis en vaardigheden	<u>S15-17</u> leiderschap en aansturen (zeer) complexe projecten / programmaportfolio's (o.a. besluitvorming, politiek-bestuurlijke gevoeligheid, relatie met staande organisatie, internationale component)
<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>• Bestuurs sensitiviteit</li> <li>• Aansturen organisatie</li> <li>• Omgevingsbewustzijn</li> <li>• Netwerken</li> <li>• Aansturen groep</li> <li>• Creativiteit</li> </ul>
<b>Departementsspecifieke</b>	

<b>Ervaring</b>	<b>Project- / Programmadirecteur S15-17</b>
<b>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

## Funcietyperingen Project-/Programmadirecteur S15-17

Leidt en is verantwoordelijk voor de realisatie van complexe projecten- / programmaportfolio en stuurt project- / programmaorganisatie en/of -directie aan

	Project-/Programmadirecteur S15	Project-/Programmadirecteur S16	Project-/Programmadirecteur S17
FUWASYS	45445 45545 44 45 (62) Schaal 15	55445 45545 54 45 (64) Schaal 16	55455 45555 54 55 (67) Schaal 17
<i>Algemene omschrijving</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• integraal management van omvangrijk strategisch projecten-/ programmaportfolio (op primaire of ondersteunende vakgebieden) en (eind)verantwoordelijk voor ontwikkeling en realisatie van strategische doelstellingen</li> <li>• besturing van programma/ projecten en de daarbij behorende fasen (initiatief, definitie, ontwerp, voorbereiding, realisatie en nazorg)</li> <li>• aansturing op hoofdlijnen van een zelfstandige programma-/ projectorganisatie en/of -directie gericht op de samenhang van projecten, processen en activiteiten</li> <li>• projecten/ programma gericht op strategische (organisatiebrede en/of interdepartementale) primaire dan wel organisatorische vraagstukken</li> <li>• het effect van programma c.q. resultaten van projecten hebben invloed op andere (beleids)terreinen en zijn richtinggevend voor andere (organisatie)processen</li> <li>• richtinggevend beïnvloeden ambtelijke en politieke top en bestuurders</li> <li>• inspelen op (inter)nationale politieke, maatschappelijke en/of organisatorische ontwikkelingen en vraagstukken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• integraal management van omvangrijk strategisch projecten-/ programmaportfolio (op primaire of ondersteunende vakgebieden) en (eind)verantwoordelijk voor ontwikkeling en realisatie van strategische doelstellingen</li> <li>• besturing van programma/ projecten en de daarbij behorende fasen (initiatief, definitie, ontwerp, voorbereiding, realisatie en nazorg)</li> <li>• aansturing op hoofdlijnen van een zelfstandige programma-/ projectorganisatie en/of -directie gericht op de samenhang van projecten, processen en activiteiten</li> <li>• projecten/ programma gericht op <b>complexe organisatiebrede</b> (interdepartementale) primaire dan wel organisatorische vraagstukken <b>in het (inter)nationale politiek-bestuurlijke en sociaal-maatschappelijke veld</b></li> <li>• <b>het effect van programma c.q. resultaten van projecten zijn sturend voor andere (beleids)terreinen en (organisatie)processen</b></li> <li>• richtinggevend beïnvloeden ambtelijke en politieke top en bestuurders</li> <li>• inspelen op (inter)nationale politieke, maatschappelijke en/of organisatorische ontwikkelingen en vraagstukken</li> <li>• <b>uitdragen en verdedigen van (Nederlandse) beleidsuitgangspunten en –standpunten in nationaal en internationaal verband met beperkte discretionaire bevoegdheden</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• integraal management van omvangrijk strategisch projecten-/ programmaportfolio (op primaire of ondersteunende vakgebieden) en (eind)verantwoordelijk voor ontwikkeling en realisatie van strategische doelstellingen</li> <li>• besturing van programma/ projecten en de daarbij behorende fasen (initiatief, definitie, ontwerp, voorbereiding, realisatie en nazorg)</li> <li>• aansturing op hoofdlijnen van een zelfstandige programma-/ projectorganisatie en/of -directie gericht op de samenhang van projecten, processen en activiteiten</li> <li>• er is sprake van complexe organisatiebrede (interdepartementale) primaire dan wel organisatorische vraagstukken in het (inter)nationale politiek-bestuurlijke en sociaal-maatschappelijke veld</li> <li>• het effect van programma c.q. resultaten van projecten zijn <b>fundamenteel bepalend</b> en sturend voor andere (beleids)terreinen en (organisatie)processen</li> <li>• richtinggevend beïnvloeden ambtelijke en politieke top en bestuurders, <b>waarbij diepgaande belangentegenstellingen en fundamentele verschillen op beleidsmatig vlak aan de orde zijn</b></li> <li>• inspelen op (inter)nationale politieke, maatschappelijke en/of <b>ingrijpende</b> organisatorische ontwikkelingen en <b>fundamentele</b> vraagstukken</li> <li>• uitdragen en verdedigen van (Nederlandse) beleidsuitgangspunten in nationaal en internationaal verband met <b>discretionaire bevoegdheden en autonoom innemen van bindende (Nederlandse) (beleids)standpunten</b></li> </ul>



	<b>Project-/Programmadirecteur S15</b>	<b>Project-/Programmadirecteur S16</b>	<b>Project-/Programmadirecteur S17</b>
	<b>Resultaten</b>	<b>Resultaten</b>	<b>Resultaten</b>
<i>Integraal project-/programma-management</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verantwoordelijkheid voor ontwikkeling en realisatie van strategische project-/programmadoelstellingen, creëren van (rand)voorwaarden en zorg dragen voor het opstellen en realiseren van (meerjaren)strategische doelstellingen, (besturings)plannen en begroting</li> <li>• besturing van programma/ projecten en de daarbij behorende fasen (initiatief, definitie, ontwerp, voorbereiding, realisatie en nazorg)</li> <li>• aansturing van programma-/projectorganisatie op hoofdlijnen</li> <li>• integrale aansturing op bedrijfsvoeringsaspecten (personeel, informatie, organisatie, financiën, automatisering, communicatie en huisvesting) en daarbij zorg dragen voor efficiënte inzet van mensen en middelen, toegekende budgetten en nauwgezette (voortgangs)bewaking en monitoring</li> <li>• personeelsinstrumenten op tijdige en juiste wijze toegepast (start-, functionerings- en beoordelingsgesprekken e.d.; ontwikkeling, opleiding en loopbaan personeel)</li> <li>• bedrijfscultuur uitgedragen door voorbeeldgedrag en zorg dragen voor een transparant, veilig en stimulerend werkklimaat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verantwoordelijkheid voor ontwikkeling en realisatie van strategische project-/programmadoelstellingen, creëren van (rand)voorwaarden en zorg dragen voor het opstellen en realiseren van (meerjaren)strategische doelstellingen, (besturings)plannen en begroting</li> <li>• besturing van programma/ projecten en de daarbij behorende fasen (initiatief, definitie, ontwerp, voorbereiding, realisatie en nazorg)</li> <li>• aansturing van programma-/projectorganisatie op hoofdlijnen</li> <li>• integrale aansturing op bedrijfsvoeringsaspecten (personeel, informatie, organisatie, financiën, automatisering, communicatie en huisvesting) en daarbij zorg dragen voor efficiënte inzet van mensen en middelen, toegekende budgetten en nauwgezette (voortgangs)bewaking en monitoring</li> <li>• personeelsinstrumenten op tijdige en juiste wijze toegepast (start-, functionerings- en beoordelingsgesprekken e.d.; ontwikkeling, opleiding en loopbaan personeel)</li> <li>• bedrijfscultuur uitgedragen door voorbeeldgedrag en zorg dragen voor een transparant, veilig en stimulerend werkklimaat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verantwoordelijkheid voor ontwikkeling en realisatie van strategische project-/programmadoelstellingen, creëren van (rand)voorwaarden en zorg dragen voor het opstellen en realiseren van (meerjaren)strategische doelstellingen, (besturings)plannen en begroting</li> <li>• besturing van programma/ projecten en de daarbij behorende fasen (initiatief, definitie, ontwerp, voorbereiding, realisatie en nazorg)</li> <li>• aansturing van programma-/projectorganisatie op hoofdlijnen</li> <li>• integrale aansturing op bedrijfsvoeringsaspecten (personeel, informatie, organisatie, financiën, automatisering, communicatie en huisvesting) en daarbij zorg dragen voor efficiënte inzet van mensen en middelen, toegekende budgetten en nauwgezette (voortgangs)bewaking en monitoring</li> <li>• personeelsinstrumenten op tijdige en juiste wijze toegepast (start-, functionerings- en beoordelingsgesprekken e.d.; ontwikkeling, opleiding en loopbaan personeel)</li> <li>• bedrijfscultuur uitgedragen door voorbeeldgedrag en zorg dragen voor een transparant, veilig en stimulerend werkklimaat</li> </ul>
<i>Vorbereiding, ontwikkeling en realisatie strategische (programma-/project)resultaten en doelstellingen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analyse relevante context, markten, (markt)partijen, informatie en ontwikkelingen en inventarisatie standpunten, belangen, conflicten, tegenstellingen en meningen</li> <li>• beoordelen implicaties en consequenties, bepalen gewenste toekomstsituatie en definiëren doelen</li> <li>• afbakening, specificering (doelen) en onderzoek naar politiek, maatschappelijke en/of organisatorische haalbaarheid</li> <li>• typering en beïnvloeding van omgeving (intern en extern), onderhandelen, draagvlak creëren en betrekken relevante actoren</li> <li>• (markt)partijen ingeschakeld, samenwerkingsverbanden en coalities tot stand gebracht</li> <li>• inventarisatie en structurering (bestaande)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analyse relevante context, markten, (markt)partijen, informatie en ontwikkelingen en inventarisatie standpunten, belangen, conflicten, tegenstellingen en meningen</li> <li>• beoordelen implicaties en consequenties, bepalen gewenste toekomstsituatie en definiëren doelen</li> <li>• afbakening, specificering (doelen) en onderzoek naar politiek, maatschappelijke en/of organisatorische haalbaarheid</li> <li>• typering en beïnvloeding van omgeving (intern en extern), onderhandelen, draagvlak creëren en betrekken relevante actoren</li> <li>• (markt)partijen ingeschakeld, samenwerkingsverbanden en coalities tot stand gebracht</li> <li>• inventarisatie en structurering (bestaande)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analyse relevante context, markten, (markt)partijen, informatie en ontwikkelingen en inventarisatie standpunten, belangen, conflicten, tegenstellingen en meningen</li> <li>• beoordelen implicaties en consequenties, bepalen gewenste toekomstsituatie en definiëren doelen</li> <li>• afbakening, specificering (doelen) en onderzoek naar politiek, maatschappelijke en/of organisatorische haalbaarheid</li> <li>• typering en beïnvloeding van omgeving (intern en extern), onderhandelen, draagvlak creëren en betrekken relevante actoren</li> <li>• (markt)partijen ingeschakeld, samenwerkingsverbanden en coalities tot stand gebracht</li> <li>• inventarisatie en structurering (bestaande)</li> </ul>

	<b>Project-/Programmadirecteur S15</b>	<b>Project-/Programmadirecteur S16</b>	<b>Project-/Programmadirecteur S17</b>
	<p>projecten, processen, (benodigde) mensen en middelen en dergelijke, samenhangen/relaties bepalen en relateren aan project-/ programmadoelen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• integraal programma-/projectplan(nen) opgesteld en gerealiseerd voor de diverse fasen van project/ programma en autorisatie door opdrachtgever</li> <li>• doen uitvoeren van een onafhankelijke (externe) audit en risicoanalyse en zorg dragen voor het risicomanagement</li> <li>• programma, onderliggende projecten en doelen bijgesteld</li> <li>• afbouw en afronding programma/ projecten en internalisatie en inbedding (van effecten) in bestaande organisatie</li> </ul>	<p>projecten, processen, (benodigde) mensen en middelen en dergelijke, samenhangen/relaties bepalen en relateren aan project-/ programmadoelen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• integraal programma-/projectplan(nen) opgesteld en gerealiseerd voor de diverse fasen van project/ programma en autorisatie door opdrachtgever</li> <li>• doen uitvoeren van een onafhankelijke (externe) audit en risicoanalyse en zorg dragen voor het risicomanagement</li> <li>• programma, onderliggende projecten en doelen bijgesteld</li> <li>• afbouw en afronding programma/ projecten en internalisatie en inbedding (van effecten) in bestaande organisatie</li> </ul>	<p>projecten, processen, (benodigde) mensen en middelen en dergelijke, samenhangen/relaties bepalen en relateren aan project-/ programmadoelen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• integraal programma-/projectplan(nen) opgesteld en gerealiseerd voor de diverse fasen van project/ programma en autorisatie door opdrachtgever</li> <li>• doen uitvoeren van een onafhankelijke (externe) audit en risicoanalyse en zorg dragen voor het risicomanagement</li> <li>• programma, onderliggende projecten en doelen bijgesteld</li> <li>• afbouw en afronding programma/ projecten en internalisatie en inbedding (van effecten) in bestaande organisatie</li> </ul>
<i>Vertegenwoordiging en netwerken</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• op strategisch niveau vertegenwoordiging en netwerken opgebouwd, onderhouden en gebruikt</li> <li>• strategische onderhandeling en innemen van standpunten in- en extern</li> <li>• richtinggevend invloed uitgeoefend op (met name intern) ambtelijk, maatschappelijk en politiek topniveau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• op strategisch niveau vertegenwoordiging en netwerken opgebouwd, onderhouden en gebruikt</li> <li>• strategische onderhandeling en innemen van standpunten in- en extern</li> <li>• richtinggevend invloed uitgeoefend op <b>(intern/extern)</b> ambtelijk, maatschappelijk en politiek topniveau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• op <b>fundamenteel</b> strategisch niveau vertegenwoordiging en netwerken opgebouwd, onderhouden en gebruikt</li> <li>• strategisch onderhandeling en <b>(gezaghebbend en/of met mandaat)</b> innemen van <b>bindende</b> standpunten in- en extern</li> <li>• richtinggevend invloed uitgeoefend op (intern/extern) ambtelijk, maatschappelijk en politiek topniveau</li> </ul>
<i>Bijdrage aan ontwikkeling en realisatie strategische organisatiedoelstelling</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• invloed op ontwikkeling van strategisch organisatiebeleid en bijdragen aan realisatie van strategische organisatiedoelstellingen</li> <li>• <b>fundamentele invloed op</b> ontwikkeling en realisatie van strategisch beleid <b>en bijdragen aan de ontwikkeling van strategische organisatiebeleid</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• invloed op ontwikkeling van strategisch organisatiebeleid en bijdragen aan realisatie van strategische organisatiedoelstellingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>structurele bijdragen aan en fundamentele invloed op de strategische visie en (realisatie van) beleid van de departementale organisatie</b></li> </ul>
	<b>Speelruimte/ Kaders</b>	<b>Speelruimte / Kaders</b>	<b>Speelruimte / Kaders</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strategische beleidslijnen en/of primaire (beleids)doelstellingen</li> <li>• integrale aansturing programma-/ projectenportfolio en wijze waarop strategische doelstellingen zijn ontwikkeld en gerealiseerd komen tot stand op basis van een besluitvormingsproces</li> <li>• beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van integraal programma-/ projectmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strategische beleidslijnen en/of primaire (beleids)doelstellingen</li> <li>• integrale aansturing programma-/ projectenportfolio en wijze waarop strategische doelstellingen zijn ontwikkeld en gerealiseerd komen tot stand op basis van een besluitvormingsproces</li> <li>• beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van integraal programma-/ projectmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>fundamentele richtinggevende concepten door het politiek en/of ambtelijk topniveau geformuleerd vormen het kader</b></li> <li>• integrale aansturing programma-/ projectenportfolio en wijze waarop strategische doelstellingen zijn ontwikkeld en gerealiseerd komen tot stand op basis van een besluitvormingsproces</li> </ul>

Project-/Programmadirecteur S15	Project-/Programmadirecteur S16	Project-/Programmadirecteur S17
<p>en bruikbaarheid van effecten van programma c.q. resultaten van projecten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• beoordeling op doeltreffendheid van programma/ projecten en de mate waarin de strategische doelstellingen zijn gerealiseerd</li> </ul>	<p>en bruikbaarheid van effecten van programma c.q. resultaten van projecten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• beoordeling op doeltreffendheid van programma/ projecten en de mate waarin de strategische doelstellingen zijn gerealiseerd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van integraal programma-/ projectmanagement en bruikbaarheid van effecten van programma c.q. resultaten van projecten</li> <li>• <b>beoordeling op bruikbare bijdragen aan en fundamentele invloed op visie en strategie van de departementale organisatie</b></li> <li>• beoordeling op doeltreffendheid van programma/ projecten en de mate waarin de strategische doelstellingen zijn gerealiseerd</li> </ul>
<b>Kennis &amp; Vaardigheid</b>	<b>Kennis &amp; Vaardigheid</b>	<b>Kennis &amp; Vaardigheid</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kennis van (integrale) programma- en projectmanagementmethodieken en – technieken</li> <li>• kennis van financieel-economische processen en inzicht in bedrijfsvoeringprocessen en begrotingscyclus</li> <li>• brede kennis van eigen en aanpalende vakgebieden (binnen en buiten de overheidssector)</li> <li>• inzicht in het strategisch beleid, doelstellingen, beleids- en beheervelden en - producten van de organisatie en/of binnen de overheidssector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kennis van (integrale) programma- en projectmanagementmethodieken en – technieken</li> <li>• kennis van financieel-economische processen en inzicht in bedrijfsvoeringprocessen en begrotingscyclus</li> <li>• <b>diepgaand inzicht in (inter)nationale politiek-bestuurlijke, financieel-economische, sociaal-maatschappelijke en/of organisatorische aangelegenheden, verhoudingen en ontwikkelingen</b></li> <li>• brede kennis van eigen en aanpalende vakgebieden (binnen en buiten de overheidssector)</li> <li>• inzicht in het strategisch beleid, doelstellingen, beleids- en beheervelden en - producten van de organisatie en/of binnen de overheidssector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kennis van (integrale) programma- en projectmanagementmethodieken en – technieken</li> <li>• kennis van financieel-economische processen en inzicht in bedrijfsvoeringprocessen en begrotingscyclus</li> <li>• diepgaand inzicht in (inter)nationale politiek-bestuurlijke, financieel-economische, sociaal-maatschappelijke en/of organisatorische aangelegenheden, verhoudingen en ontwikkelingen</li> <li>• brede kennis van eigen en aanpalende vakgebieden (binnen en buiten de overheidssector)</li> <li>• inzicht in het strategisch beleid, doelstellingen, beleids- en beheervelden en - producten van de organisatie en/of binnen de overheidssector</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vaardigheid in het integraal managen van programma-/ projectenportfolio</li> <li>• vaardigheid in het ontwikkelen, uitdragen, verdedigen en realiseren van strategische doelstellingen</li> <li>• vaardigheid in het bouwen en onderhouden van een netwerk, vertegenwoordigen van en onderhandelen namens de organisatie binnen m.n. de overheidssector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vaardigheid in het integraal managen van programma-/ projectenportfolio</li> <li>• vaardigheid in het ontwikkelen, uitdragen, verdedigen en realiseren van strategische doelstellingen</li> <li>• vaardigheid in het bouwen en onderhouden van een netwerk, vertegenwoordigen van en onderhandelen namens de organisatie <b>in het (inter)nationale politiek-bestuurlijke en sociaal-maatschappelijke veld</b></li> <li>• <b>vaardigheid in het uitdragen en verdedigen van (Nederlandse) beleidsuitgangspunten en –standpunten in nationaal en internationaal verband</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vaardigheid in het integraal managen van programma-/ projectenportfolio</li> <li>• vaardigheid in het ontwikkelen, uitdragen, verdedigen en realiseren van strategische doelstellingen</li> <li>• vaardigheid in het bouwen en onderhouden van een netwerk, vertegenwoordigen van en onderhandelen namens de organisatie in het (inter)nationale politiek-bestuurlijke en sociaal-maatschappelijke veld</li> <li>• vaardigheid in het uitdragen en verdedigen van (Nederlandse) beleidsuitgangspunten en –standpunten in nationaal en internationaal verband</li> </ul>

Project-/Programmadirecteur S15	Project-/Programmadirecteur S16	Project-/Programmadirecteur S17
<b>Contacten</b>	<b>Contacten</b>	<b>Contacten</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• de contacten kenmerken zich door het verwerven van draagvlak voor de ontwikkeling en realisatie van strategische (programma-/ project) doelstellingen</li> <li>• intern en extern over strategische (programma-/ project) doelstellingen, de opzet, effectuering en afbouw van programma/ projecten om belangentegenstellingen te overbruggen, te onderhandelen, contracten af te sluiten, en samenwerkingsverbanden te realiseren</li> <li>• richtinggevend beïnvloeden van politieke, ambtelijke top en/of maatschappelijke bestuurders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• de contacten kenmerken zich door het verwerven van draagvlak voor de ontwikkeling en realisatie van strategische (programma-/ project) doelstellingen <b>en door het met beperkte discretionaire bevoegdheden uitdragen en verdedigen van (Nederlandse) beleidsuitgangspunten en innemen van standpunten</b></li> <li>• intern en extern over strategische (programma-/ project) doelstellingen, de opzet, effectuering en afbouw van programma/ projecten om belangentegenstellingen te overbruggen, te onderhandelen, contracten af te sluiten, en samenwerkingsverbanden te realiseren</li> <li>• richtinggevend beïnvloeden van politieke, ambtelijke top en/of maatschappelijke bestuurders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• de contacten kenmerken zich door <b>in- en externe fundamentele verschillen op beleidsmatig vlak, door politiek, maatschappelijk of organisatorisch diepgaande belangentegenstellingen en door het met discretionaire bevoegdheden autonoom innemen van bindende (Nederlandse) (beleids)standpunten</b></li> <li>• intern en extern over strategische (programma-/ project) doelstellingen, de opzet, effectuering en afbouw van programma/ projecten om <b>fundamentele</b> belangentegenstellingen te overbruggen, te onderhandelen, contracten af te sluiten, en samenwerkingsverbanden te realiseren</li> <li>• richtinggevend beïnvloeden van politieke, ambtelijke top en/of maatschappelijke bestuurders</li> </ul>